

## **Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Projekt-Arbeiten**

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Projekt-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

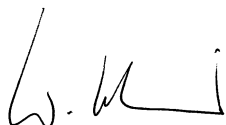
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Projekt-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Projekt-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

---

# Situationsanalyse Wissensmanagement und Kommunikation

---

Auftragsprojekt im Zweckverband  
Sozialregion Thal-Gäu SO



## **Projektleitung**

Iris Vogel  
Martin Helfenstein

## **Begleitperson**

Verena Peter

## **Leistungsnachweis Modul 101**

Projektbericht  
im Bereich Entwicklungsprojekt

Juni - Dezember 2013

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit  
Werftstrasse 1  
6002 Luzern

# Situationsanalyse

## Wissensmanagement und Kommunikation

Projektbericht Modul 101

Projektzeitraum vom Juni bis Dezember 2013

**Iris Vogel, Martin Helfenstein**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Studienrichtung Sozialarbeit

Begleitperson: Verena Peter

Eingereicht am: 31.12.2013

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

## ABSTRACT

Der vorliegende Projektbericht ist der vorläufige Abschluss eines Projektes im Bereich der Entwicklung, welches am Arbeitsort der Autorenschaft im Rahmen des Praxisprojektes der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit durchgeführt worden ist.

Im Rahmen des Moduls 103 Projektmethodik beschlossen Iris Vogel und Martin Helfenstein ein betriebsinternes Projekt zu realisieren. Auf Anfrage erklärte die Geschäftsleitung des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu ihr Mitwirkung an einem betriebsinternen Projekt.

Von Beginn an hatten beide den Anspruch, mit dem Projekt eine ganzheitliche Perspektive und Nachhaltigkeit zu verfolgen. Um dies zu gewährleisten wurde eine Situationsanalyse mit Fokus auf die Bereiche Wissensmanagement und Kommunikation erstellt. Die Erarbeitung erfolgte mittels Analyse vorhandener organisationalen Dokumente und Durchführung von Fokusgruppen mit Mitarbeitenden.

Die Betrachtung der Ergebnisse mittels Theorie zum Thema Wissensmanagement zeigt möglichen Handlungsbedarf auf. Sie kann der Auftraggeberin als Grundlage für die Weisungen von Empfehlungen betreffend Prozessoptimierungen sowie Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien möglicher Folgeprojekte dienen.

Dieser Bericht dokumentiert die Abläufe der Erarbeitung der „Situationsanalyse Wissensmanagement und Kommunikation“ wie auch der mögliche Handlungsbedarf für Folgeprojekte.

## INHALTSVERZEICHNIS

1. AUFBAU DES BERICHTS .....	S. 5
2. AUSGANGSLAGE .....	S. 6
2.1. Problemstellung .....	S. 6
2.2. Angabe der zu entwickelnden Produkte .....	S. 7
2.3. Theoretischer Bezugsrahmen .....	S. 8
3. PROJEKTORGANISATION .....	S. 10
3.1. Projektaufbau- und Projektablauforganisation .....	S. 10
3.2. Ressourcen und Kostenaufstellung .....	S. 13
3.3. Fazit zur Projektorganisation .....	S. 14
4. METHODISCHES VORGEHEN .....	S. 17
4.1. Erste Schritte .....	S. 17
4.2. Fokusgruppen .....	S. 17
4.3. Datenauswertung .....	S. 22
4.4. Zeitplan .....	S. 23
5. BESCHREIBUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	S. 24
5.1. Dokumentenanalyse .....	S. 24
5.2. Fokusgruppen .....	S. 24
6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND PERSPEKTIVEN .....	S. 28
7. REFLEXION DER LERNERFAHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT .....	S. 29
8. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....	S. 33
9. ANHANG .....	S. 34

## **1. AUFBAU DES BERICHTS**

Im Bericht über das Projekt „Situationsanalyse Wissensmanagement und Kommunikation“ wird zu Beginn die Ausgangslage, aus welcher das Projekt entstanden ist, dargelegt. Nach einem theoretischen Abriss zum Thema Wissensmanagement und den Ausführungen zur Projektorganisation erfolgt im Rahmen der Methodik die Beschreibung des Vorgehens. Anschliessend erfolgt eine Beschreibung der Ergebnisse und der dazugehörigen Interpretationen. Zum Schluss wurde eine Reflexion der Projektarbeit, gesondert nach Lernerfahrungen und Zusammenarbeit, erstellt.

## 2. AUSGANGSLAGE

Iris Vogel und Martin Helfenstein arbeiten seit Frühling 2012 auf dem Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu. Sie als Sozialarbeitende im Bereich der gesetzlichen Sozialhilfe und er als Mandatsträger im Kindes- und Erwachsenenschutz.

Der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu entstand per 01.04.2008 im Rahmen des in Kraft getretenen revidierten Sozialgesetzes des Kantons Solothurns und beschäftigt aktuell 35 Mitarbeitenden an den Standorten Balsthal und Härkingen. Zu den hauptsächlichen Aufgabengebieten der Sozialarbeitenden gehört das Führen von vormundschaftlichen Mandaten, Abklärungen im Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz, Dienste im Bereich Familienberatung wie auch materielle und immaterielle Sozialhilfe.

Im Rahmen des Moduls 103 Projektmethodik war für Iris Vogel und Martin Helfenstein der Wunsch naheliegend ein betriebsinternes Projekt zu realisieren. Von Beginn an hatten beide den Anspruch, mit dem Projekt eine ganzheitliche Perspektive zu verfolgen. Das Projektergebnis sollte dem Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu und den Mitarbeitenden als „Ganzes“ nützlich sein und nicht ein Aufgabenbereich oder Berufsstand bevorzugen. Auf Anfrage erklärte die Geschäftsleitung ihrer Mitwirkung an einem betriebsinternen Projekt.

Ohne konkreten Auftrag wurden unter Mithilfe des Coachings durch Dozierende projektrelevante Umstände eruiert. Im Verlaufe dieser Auseinandersetzung kristallisierte sich zunehmend die Thematik der interprofessionellen Kooperation und dahingehend der Umgang mit Wissen als grobe Projektidee heraus.

Im Rahmen der Auftragsklärung wurden das Einverständnis und die Erlaubnis zur Durchführung der Projektidee eingeholt. Die Absegnung erfolgte durch den Geschäftsleiter Charly Pichler.

### 2.1. Problemstellung

Die Leitenden des Zweckverbandes beschrieben im Mai 2013 die Ausgangslage zum Projektbeginn folgendermassen:

Die Organisation hat sich aus diversen Gründen grossen Herausforderungen (zwei Standorte, unterschiedliche Disziplinen, neues Kindes- und Erwachsenenschutzrecht etc.) zu stellen. Zunehmende Missverständnisse und Doppelspurigkeit zwischen Mandats- und Sozialdienst können jedoch für die erforderliche gemeinsame Bewältigung im Alltag einen Stolperstein darstellen.

Im Rahmen der Auftragsklärung wurde mittels der SOFT-Analyse (Anhang A) ermittelt, dass bei der Kommunikation und dem Wissensmanagement in der alltäglichen Arbeit, den Kontakten unter den Mitarbeitenden, Optimierungsbedarf besteht.

Harro Dieter Kähler (1999) merkt diesbezüglich an, dass nebst den Beziehungen zu den Klientinnen und Klienten, die beruflich notwendigen Beziehungen zu Angehörigen des gleichen Berufes die zweite Seite der Münze Soziale Arbeit bilden. Häufig werde jedoch seiner Ansicht nach nur die erste Seite als einzige wahrgenommen. (S. 21)

Gemeinsam wurde der Entscheid gefällt, dass das Wissensmanagement weiter betrachtet werden soll, um die ganzheitliche Perspektive mittels theoretischen Bezugs gewährleisten zu können. Mittels einer Situationsanalyse mit Fokus auf die Bereiche Wissensmanagement und Kommunikation sollten abschliessend Empfehlungen abgegeben werden, wie die Organisation ihre wertvollste Ressource Wissen optimaler nutzen könnte. Sie kann als Grundlage für Folgeprojekte dienen und so Nachhaltigkeit ermöglichen.

## 2.2. Angabe der zu entwickelnden Produkte

Mit der Situationsanalyse soll der IST-Zustand erfasst werden. Die Analyse mittels Theorie zum Thema Wissensmanagement zeigt möglichen Handlungsbedarf auf. Sie soll der Auftraggeberin als Grundlage für die Weisungen von Empfehlungen betreffend Prozessoptimierungen sowie Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien möglicher Folgeprojekte dienen.

Durch Partizipation der Mitarbeitenden soll ein Überblick betreffend Bedürfnisorientierung geschaffen werden. So werden die Mitarbeitenden in ihre Verantwortung genommen und nehmen sich als Teil des Systems (Wissenstragende) wahr.

Die Situationsanalyse beinhaltet folgende Aspekte:

	<b>Aufgabenstellung / Handlungsbedarf</b>	<b>Ziel</b>	<b>Indikatoren</b>
1	Bewusstsein bei Mitarbeitenden schaffen, dass sie Wissenstragende sind.	Mitarbeitende können mind. 1 eigene Wissensressource benennen.	15 Wissensressourcen sind erhoben.
2	Fachwissen soll in die Wissensverteilung einfließen.	Mitarbeitende nennen Ideen zur Verteilung des Wissens.	15 Ideen liegen vor.
3	Gemeinsame Auseinandersetzung über Nutzung der Ressourcen Wissen und Kommunikation.	Durchführung von Fokusgruppen.	8 Fokussitzungen werden durchgeführt.
4	Organisationsprozesse und ihre Unterlagen auf Thematik Wissen und Kommunikation analysieren.	Die Organisationsprozesse im Bereich Dienstleistung sind in den Bereichen Wissensidentifikation, -nutzung und -verteilung untersucht.	Dokumentation ist vorhanden.

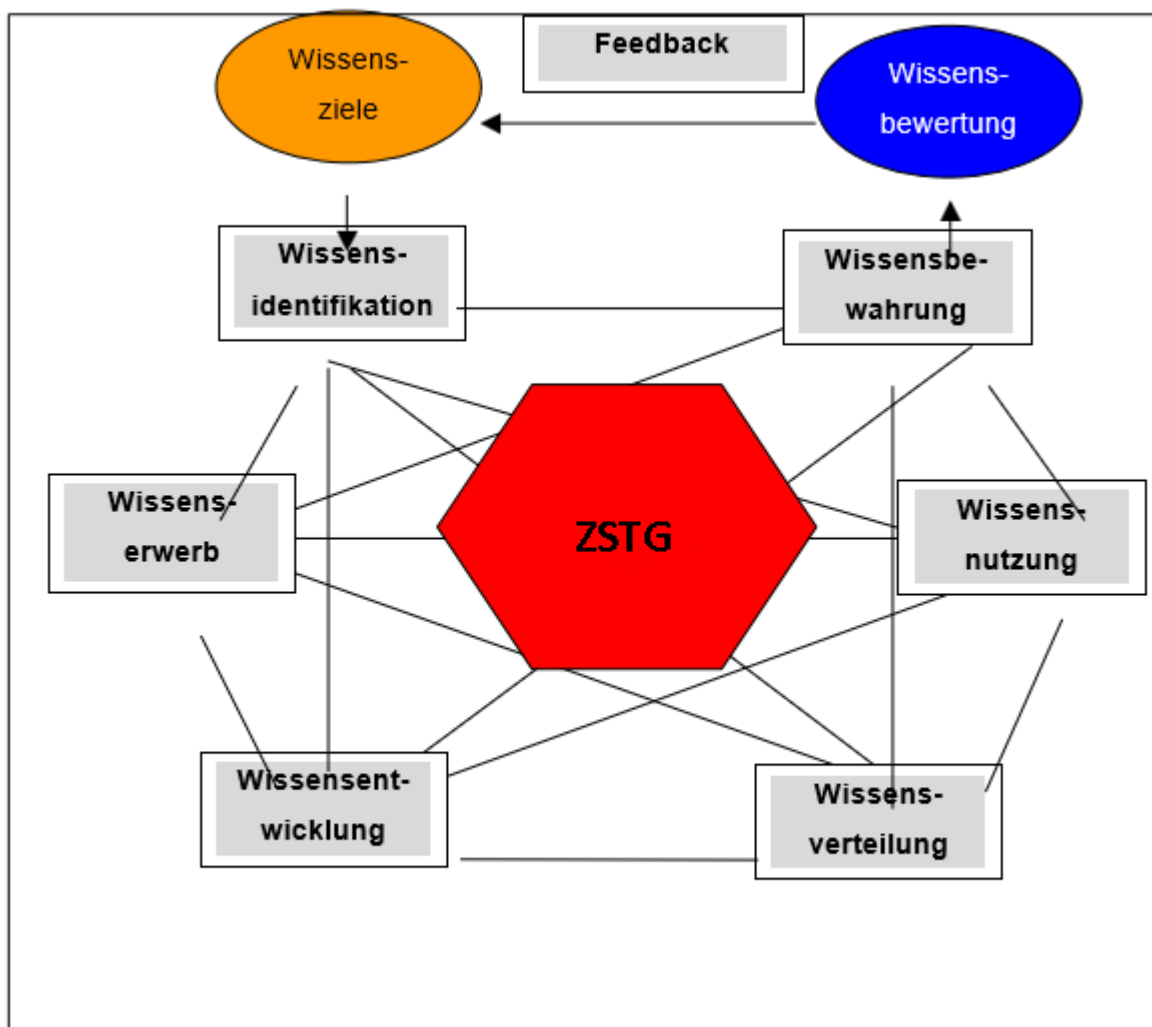


## 2.3. Theoretischer Bezugsrahmen

Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt (2006) halten fest, dass das spezifische Wissen des Betriebes zu einem bedeutenden Teil in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert ist. Die Mitarbeitenden bilden einen wichtigen Teil der organisationalen Wissensbasis. Weiter führen sie aus, dass die Wissensbasis nicht alleine aus individuellen Wissensbeständen besteht, sondern vielmehr aus dem Zusammenspiel zwischen dem individuellen und kollektiven Wissensbestand. (S. 20-22)

Nach Probst et al. (2006) sollte Wissen in Unternehmen nicht einfach sich selber überlassen werden, sondern es sollte gezielt beeinflusst werden. Wissensmanagement bietet ihrer Ansicht nach eine Interventionsabsicht, mit welcher auf individueller wie auch kollektiver Ebene angesetzt werden kann. In ihrem Buch „Wissen managen“ definieren sie acht Kernprozesse des Wissensmanagement, welche in Kombination miteinander den Begriff „Wissensmanagement“ definieren und eine „lernende Organisation“ darstellen. Nach Auffassung der Autoren dienen die Kernprozesse dazu, die bestehenden Probleme und Herausforderungen betriebsintern zu benennen und strategische sowie operative Massnahmen einzuleiten. (S. 20-32)

Innerhalb dieses Bezugsrahmens wurde eine Situationsanalyse mit Fokus auf die Bereiche Wissensidentifikation, -nutzung und -verteilung erstellt. Die für das Projekt zu erarbeitenden Massnahmen basierten auf folgendem Modell.



#### Wissensidentifikation:

Nach Probst et al. (2006) schafft die Identifikation von Wissen Überblick und deckt Wissenslücken auf. Sie bietet die Voraussetzung, welche über Wissenserwerb und Wissensentwicklung innerhalb der Unternehmung entscheiden. (S. 89)

#### Wissensverteilung:

Nach Probst et al. (2006) betrifft die Verteilung den Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des Unternehmens. Die Wissensverteilung ist in der Unternehmung geprägt von Kulturfragen (Macht und Vertrauen) sowie ökonomischen, rechtlichen und organisationalen Regelungen. Wissensverteilung ist eine unerlässliche Bedingung für das effiziente Management und die Wissensnutzung. (S. 170)

#### Wissensnutzung:

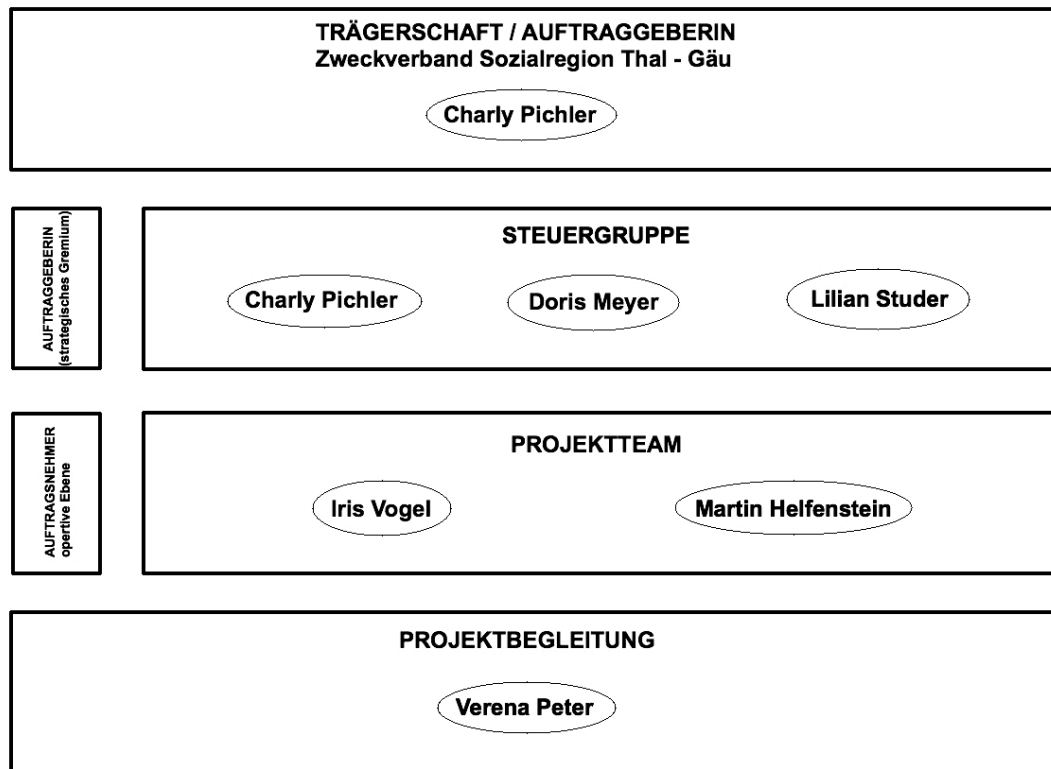
Nach Probst et al. (2006) hat die Wissensnutzung ebenfalls eine Hebelfunktion auf die anderen Kernprozesse. Wissensnutzung kann als Implementierung des Wissens in Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der Unternehmung bezeichnet werden. Sämtliche Aktivitäten im Wissensmanagement haben direkt oder indirekt der Nutzung zu dienen. Die Bedürfnisse der potentiellen Wissensnutzenden sollten stets berücksichtigt werden. (S. 185)

Die vorhergesehenen Empfehlungen stützen sich zusätzlich zum Wissensmanagement auf die Handlungsmaximen bezüglich der interprofessionellen Kooperation Art. 16 Abs. 1 + 2 aus dem Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz (2010, S. 13-14). Dies setzt in Bezug auf die Organisation voraus, dass die Mitarbeitenden hinsichtlich der interdisziplinären Zusammenarbeit durch die gegebene Infrastruktur unterstützt werden. Das bedeutet, dass mittels der Empfehlungen gemeinsame Diskurse gefördert und fachspezifische Wissensbestände verstärkt zur Verfügung gestellt werden. Die Empfehlungen bieten (zumindest theoretisch) die Grundlage für den Betrieb bzw. die Mitarbeitenden in der Klientenarbeit möglichst optimale Lösungen zu finden.

### 3. PROJEKTORGANISATION

#### 3.1. Projektaufbau- und Projektablauforganisation

Die Projektorganisation erstreckte sich vom strategischen Gremium als Auftraggebende (Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu und die Steuergruppe) über die operative Ebene der Auftragsnehmenden (Projektteam).



Die Projektorgane bestanden aus folgenden Zusammensetzungen und übernahmen während des Entwicklungsprojekts nachstehende Rollen und Aufgaben:

Projektorgane	Gremien / Personen	Rollen und Aufgaben
Auftraggeberin	Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu	Auftraggeberin, segnete Auftrag ab.
Steuergruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charly Pichler, Geschäftsleiter</li> <li>- Lilian Studer, Bereichsleiterin Sozialdienst</li> <li>- Doris Meyer, Teamleiterin Mandatsdienst</li> </ul>	Das strategische Gremium hatte Weisungsbefugnis und wies damit der Projektgruppe in entscheidenden Momenten das weitere Vorgehen. Ihm stand es einzig zu, gewonnene Erkenntnisse und Resultate zu bewerten.
Projektteam	- Iris Vogel	Das Projektteam wertete die

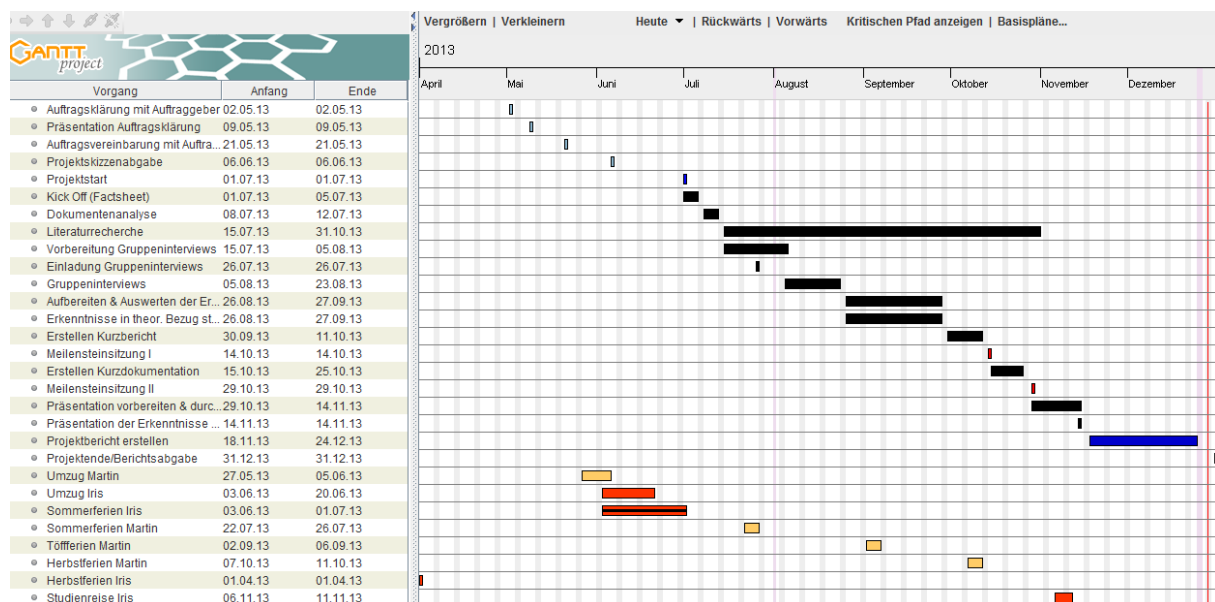
	- Martin Helfenstein	<p>gewonnen Erkenntnisse und Resultate nicht, sondern trugt lediglich Fakten zusammen und interpretierte diese.</p> <p>Iris Vogel überprüfte fortlaufend den Stand der Zielerreichung und übernahm die Verantwortung für die Koordination und Steuerung des Projektes.</p> <p>Weiter übernahm Iris Vogel die elektronische Zeiterfassung, sowie Buchhaltung.</p> <p>Martin Helfenstein war zuständig für die Kommunikation mit der Steuergruppe und stellte den Informationstransfer zwischen diesen und dem Projektteam sicher. Zusätzlich war er verantwortlich für die Kommunikation mit der Hochschule Luzern. Weiter oblagen ihm die Berichterstattungen sowie die Verwaltung aller Unterlagen und die Protokollerstellung.</p>
Projektbegleitung	Verena Peter, Dozentin der HSLU SA	Coaching während des Projektverlaufes und Unterstützung in Sachen Bericht.

Das Entwicklungsprojekt Situationsanalyse Wissensmanagement und Kommunikation startete am 01.07.2013 und wurde am 31.12.2013 beendet. Somit wurde es auf die Dauer von sechs Monaten ausgelegt. Die Projektgruppe sah folgende Projektphasen und Teilschritte bzw. Meilensteine vor:

Phasen	Teilschritte / Meilensteine	Zeitraumen
Phase 1: <b>Analysephase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recherche</b> von bereits bestehenden Konzepten, Leitbild, Material (sammeln, überprüfen und systematisieren der Dokumenten).</li> <li>- <b>Dokumentation</b> der gewonnenen Informationen.</li> <li>- <b>Fokusgruppen:</b> Erhebung des IST-Zustandes mit den Mitarbeitenden.</li> <li>- <b>Theorie-Praxis-Transfer:</b> Verknüpfung und Ableitung des Handlungsbedarfes.</li> <li>- <b>Kurzbericht:</b> Ergebnisdokumentation als Visualisierung der Wahrnehmung der Situation.</li> </ul>	Juli – Oktober 2013

Übergang 1	<b>Meilensteinsitzung 1:</b> Strategisches Gremium erhält Überblick in Resultate und Erkenntnisse. Klärung des Handlungsbedarfes. Erteilung von Weisungen über weiteres Vorgehen an Projektgruppe.	14. Oktober 2013
Phase 2: <b>Entwicklungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eruiieren relevanter Aspekte mittels Studium vom Fachliteratur.</li> <li>- <b>Kurzdokumentation:</b> Ableitung des Handlungsbedarfes und Aufzeigen von möglichen Folgeprojekten.</li> </ul>	Oktober 2013
Übergang 2	<b>Meilensteinsitzung 2:</b> Strategisches Gremium erhält Überblick in Resultate und Erkenntnisse. Klärung des Handlungsbedarfes. Erteilung von Weisungen über weiteres Vorgehen an Projektgruppe.	29. Oktober 2013
Phase 3: <b>Abschlussphase</b>	Die aktive Phase wird mit der Präsentation abgeschlossen. Der Projektbericht wird per 31.12.2013 zur Beurteilung an Verena Peter geschickt.	November – Dezember 2013

Die einzelnen Projektphasen wurden in detaillierte Arbeitsschritte unterteilt und wurden folgendermassen umgesetzt:



### 3.2. Ressourcen und Kostenaufstellung

	<b>BUDGET (Projektplanung)</b>		<b>SCHLUSSABRECHNUNG (Projektumsetzung)</b>	
<b>Personalaufwand</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Ertrag</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Ertrag</b>
Arbeit Iris Vogel ( 180 Std. à Fr. 15.00)	2'700.00		2'700.00	
Arbeit Martin Helfenstein ( 320 Std. à Fr. 15.00)	4'800.00		4'800.00	
Teilnahme der 30 Mitarbeitenden „Fokusgruppen“	3'000.00		2'300.00	
Teilnahme der 30 Mitarbeitenden „Präsentation“	6'000.00		0.00	
Verrechnung Aufwand Iris Vogel und Martin Helfenstein mit Jahresarbeitszeit		7'500.00		7'500.00
Verrechnung Aufwand 30 Mitarbeitende mit Jahresarbeitszeit		9'000.00		2'300.00
Projektbegleitung HSLU (4 Std. à Fr. 120.00)	480.00		240.00	
Eigenleistung HSLU für Projektbegleitung		480.00		240.00
<b>Sachaufwand</b>				
Mittagessen Präsentation	1'200.00		0.00	
Benützung Infrastruktur	800.00		800.00	
Kopien, Druckkosten, Porto, ect.	200.00		200.00	
Reisekosten, Spesen	70.00		70.00	
Interne Verrechnung Infrastruktur		800.00		800.00
Spesen-/Reisekostenrückerstattung durch die Sozialregion Thal-Gäu		70.00		70.00
Verrechnung Mittagessen über die Sozialregion Thal-Gäu		1'200.00		0.00
Verrechnung Kopien, Druckkosten, Porto ect. über Büroaufwand der Sozialregion Thal-Gäu		200.00		200.00
<b>Gesamttotal</b>	<b>19'250.00</b>	<b>19'250.00</b>	<b>11'110.00</b>	<b>11'110.00</b>

Erläuterungen zum Budget:

- Sämtliche Beträge sind in CHF angegeben.
- Es konnten aufgrund unterschiedlichster Gründe nicht alle Mitarbeitenden an den Gruppeninterviews teilnehmen.
- Der Ausfall der Präsentation führte zu einer Reduktion des Personal- und Sachaufwandes.

- Die Projektbegleitung durch Verena Peter wurde nicht in diesem Ausmass beansprucht wie zuvor angenommen.

### 3.3. Fazit zur Projektorganisation

Die Evaluation wurde jeweils am Ende jeder Phase mittels der oben erwähnten Teilschritte bzw. Meilensteinsitzungen vorgenommen. Es wurde bilanziert, ob diese unter sachlichen, zeitlichen, personellen und ressourcentechnischen Gesichtspunkten erreicht worden sind.

In der Analysephase konnten alle Zielsetzungen erreicht werden: Die Fokusgruppen konnten vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden. Erste Schlüsse und die Analyse der Ergebnisse wurden schriftlich als Kurzbericht festgehalten und der Steuergruppe termingerecht eingereicht. Die konsequente Einhaltung des wöchentlich fixen Arbeitstages im Büro von Iris Vogel war Grundstein dafür, dass der straffe Zeitplan überhaupt umgesetzt werden konnte. Die gegebene Infrastruktur des Arbeitsplatzes erwies sich als hilfreich. Eine Herausforderung bestand dabei mehrheitlich in der Abgrenzung zum Berufsalltag, ausgehend von der Doppelfunktion des Projektteams (Mitarbeitende und Projektmitglieder). Dem vorbeugend wurde an den jeweiligen Teamsitzungen ausdrücklich darauf hingewiesen, dass beide Mitglieder zwar anwesend jedoch in keiner Art und Weise in der Funktion als Mitarbeitende den Teams zur Verfügung stehen. Durch den ganzen Projektverlauf wurde dies mit einer Ausnahme akzeptiert.

Die erste Meilensteinsitzung vom 14. Oktober 2013 konnte aus gesundheitlichen Gründen seitens eines Mitgliedes der Steuergruppe nicht termingerecht durchgeführt werden. Sie wurde nach gemeinsamem Entschluss auf den 21. Oktober 2013 verschoben, was eine Abweichung vom Zeitplan bedeutete.

Grundlage der ersten Meilensteinsitzung war der eigens dafür erstellte Kurzbericht, in welchem die Ergebnisse der Gruppeninterviews in Form einer zusammenfassenden Bestandsaufnahme über die organisationale Wissensbasis dokumentiert wurden. Die Steuergruppe wurde über das methodische Vorgehen informiert und erhielt erste Einblicke in die Theorie und deren wichtigsten Begriffe. Danach wurden erste Erkenntnisse, ein Überblick über die Analyse vorhandener Dokumente und Prozesse und erste Schlüsse als Ergebnis der Verknüpfung von Theorie und Praxis präsentiert. Die anschließende Klärung des Handlungsbedarfes sollte ein Wendepunkt im Projekt darstellen, denn in Sachen inhaltlicher Mitgestaltung und Weisungsbefugnis gelang es der Steuergruppe aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen, Konflikten innerhalb der Steuergruppe und externen Schwierigkeiten nicht, dem Projektteam ausreichend projektrelevante Aufträge zu erteilen. Die Mitglieder der Steuergruppe verloren sich in Diskussionen um Erklärungen für den IST-Zustand. Unterschwellige Schuldzuweisungen verunmöglichten ein lösungsorientiertes Arbeiten. Die daraus folgenden Weisungen in Form von Aufträgen für das weitere Vorgehen waren nicht vereinbar mit dem Projektgegenstand und hatten somit keine Projektrelevanz. In dieser Situation wäre es in der Verantwortung des Projektteams gelegen, darauf hinzuweisen, dass es ohne projektrelevante Aufträge den weiteren Projektverlauf gefährdet sah. Die Doppelfunktion als Projektmitglieder und Mitarbeitende erschwerte dies aber. So versuchte die Sitzungsleitung stattdessen mit gezielten Fragen zu den Aufträgen die Diskussion auf die Ebene des Projektes zu holen. Die hatte jedoch geringen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Sitzung.

Die durch die Verschiebung der 1. Meilensteinsitzung verkürzte sich die eh schon knapp bemessene Entwicklungsphase zwischen der 1. und 2. Meilensteinsitzung auf eine Woche. Dies reichte allerdings

nicht für das notwendige seriöse Studium der Fachliteratur. Der vorgängige Entscheid, die Zeit zwischen den zwei Terminen schon mit diesem zu beginnen, war zwar sinnvoll, aber nicht ausreichend. Das Projektteam teilte der Steuergruppe mit, dass unter diesen Voraussetzungen die 2. Meilensteinsitzung verschoben werden muss. Gemeinsam legte man einen neuen Termin auf den 20.11.2013 fest. Ein früherer Termin konnte aufgrund der Arbeits-/Ferienrealität sowie diverser anderer Terminkollisionen mehrerer involvierten Personen aus ein und demselben Betrieb nicht gefunden werden. Dies bedeutete allerdings, dass unter diesen Umständen an die am 14.11.2013 geplante Präsentation der Ergebnisse nicht zu realisieren war. So wurde entschieden, dass über das weitere Vorgehen in dieser Angelegenheit an der 2. Meilensteinsitzung entschieden wird.

Die kurzzeitige Enttäuschung über den Verlauf der Sitzung konnte wieder aufgefangen werden indem dies als Realität des Projektverlaufs betrachtet, vorwärts geschaut und mittels vertieften Studiums der Theorie Handlungsbedarf abgeleitet wurde.

In der Entwicklungsphase wurde nach erneutem Studium im gegenseitigen Austausch der Theorie-Praxistransfer hergestellt. Für einen Auftrag gelang dies ausgezeichnet, für einen teilweise und beim letzten konnte in der Theorie gar nichts gefunden werden. Die Ergebnisse für die Aufträge wurden in einer Kurzdokumentation festgehalten. Das Projektteam schaffte es durch eine seriöse Dokumentation und ersten ableitenden Hypothesen der Ergebnisse die Kurzdokumentation auf den neu festgelegten Zeitpunkt termingerecht abzugeben.

Grundlage der zweiten Meilensteinsitzung vom 20.11.2013 war die eigens dafür erstellte Kurzdokumentation, welche den theoretischen Bezugsrahmen zu den Weisungen aufzeigte. Bereits zu Beginn teilten einzelne Mitglieder der Steuergruppe mit, dass ihre Vorbereitung aufgrund zeitlicher Ressourcenknappheit gering ausfiel. Das Projektteam informierte die Steuergruppe darüber, dass die an der ersten Meilensteinsitzung erteilten Weisungen zu wenig dem theoretischen Bezugsrahmen entsprachen und es sich nun mit der Problemstellung konfrontiert sah, dass es keine entsprechende Empfehlungen präsentieren konnte. Eine wirkliche Auseinandersetzung mit der Kurzdokumentation und der Problemstellung fand aufgrund der oben genannten Ausgangslage nicht statt. Die Diskussion entwickelte sich zunehmend hin zu nicht projektrelevanten Themen. Aus Zeitgründen wurde beschlossen, dass die Präsentation nicht mehr im Rahmen des Projektes durchgeführt werden kann. Gemeinsam einigte man sich darauf, dass die Ergebnisse des Kurzberichtes den Mitarbeitenden Ende Januar vorgestellt werden soll. Dies bedeutete das Ende der aktiven Phase, was vom Projektteam so deklariert wurde. Damit stand der zweite Teil der Meilensteinsitzung im Zeichen der Reflexion. Seitens des Projektteams wurde der Dank zur Realisierungsmöglichkeit des Projektes im eigenen Betrieb ausgesprochen. Weiter wurden die Lernerfahrungen mitgeteilt und gegenseitig Feedbacks ausgetauscht.

Die Nachkontrolle des Budgets ergab, dass die Kosten vor allem wegen des Wegfallens der Präsentation vor allem im Bereich des Mitarbeitendenaufwandes sowie der Tatsache, dass für die Gruppeninterviews nicht alle Mitarbeitenden befragt werden konnten, deutlich niedriger ausfielen als anfänglich in der Projektskizze budgetiert. Da die Präsentation allerdings ausserhalb des Projektrahmens doch vorgesehen ist, wird der Zweckverband diese Kosten trotzdem tragen müssen. Weiter wurde Projektleitung zeitlich nur halb so stark involviert wie angenommen. Die restlichen Budgetposten wurden vom Projektteam realistisch eingestuft und weisen keine Abweichungen vom ursprünglich erstellten Budget auf.



Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die Auftraggeberin über das Ganze hinweg mit den Veränderungen des Budgets zufrieden sein dürfte, da nicht bloss Mehrkosten vermieden, sondern sogar Einsparungen aufgrund der guten und effizienten Zusammenarbeit des Projektteams gemacht werden konnten.

Ebenso kann festgehalten werden, dass aufgrund der Tatsache, dass wegen der Arbeitsrealität in der Organisation und der hohen Belastung der Steuergruppe die Auseinandersetzung mit der Materie nicht ausreichend stattfinden konnte und deshalb das Ziel mögliche Folgeprojekte vorzuschlagen, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, nicht erreicht werden konnte. Ist dies allerdings ein Anliegen der Steuergruppe, könnte sie eigeninitiativ z. B. an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit ein neues Projekt eingeben, dass diesem Vorhaben gerecht werden könnte oder gar eine externe professionelle Organisation mit dieser Aufgabe betrauen. Über die Finanzierung dessen müsste allerdings der Vorstand befinden.

## 4. METHODISCHES VORGEHEN

### 4.1. Erste Schritte

#### **Kick-off**

Nach Alex Willener (2007) erfolgt der Projektstart häufig in einem symbolischen Akt, der allgemein als Kick-off bezeichnet wird (S. 130). Im Rahmen der Auftragsvereinbarung wurde festgehalten, dass der in Form eines Mails (Anhang B) durch den Geschäftsleiter zu erfolgen hat.

Im „Kick-off“-Mail vom 05. Juli 2013 hielt der Geschäftsleiter fest, dass er das Projektteam in seinem Vorhaben unterstütze und forderte die Mitarbeitenden zur Mitwirkung auf. Dahingehend informierte der Geschäftsleiter, dass die Teilnahme der Mitarbeitenden an den Fokusgruppen bezahlte Arbeitsstunden sind. Dem Mail lag ein Fact Sheet (Anhang C) bei, welches den Mitarbeitenden Informationen bot betreffend: Projektgegenstand, Vorgehensweise, Zeitplan und Projektorganisation.

Die darauffolgenden Reaktionen seitens der Mitarbeitenden haben dem Projektteam aufgezeigt, dass die Bereitschaft, an einer Gruppendiskussion teilzunehmen, da war.

#### **Literaturrecherche**

Bereits im Modul 103 Projektmethodik erhielt das Projektteam bei der Literaturrecherche Unterstützung durch den externen Dozenten Markus Kopp. Sein Hinweis auf das Buch „Wissen managen“ von Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt, erwies sich im Verlauf der Arbeit als hilfreich. Vertiefte Recherchen ergaben weitere wichtige Quellen, welche dem Projektteam als relevant erschienen.

#### **Organisationsprozesse und Unterlagen**

Die Arbeitsmethoden bestanden erstens aus dem Zusammentragen sämtlicher Konzepte und Arbeitsabläufe der Sozialregion Thal-Gäu. Dieser Arbeitsschritt war zeitintensiv, da die Organisation über kein strukturiertes elektronisches Ablagesystem verfügt. Zweitens wurden die Organisationsprozesse im Bereich Dienstleistungen auf die Bereiche Wissensidentifikation, -nutzung und -verteilung hin untersucht. Die für das erwähnte Projekt relevanten Erkenntnisse wurden schriftlich festgehalten und sind unter dem Anhang D einsehbar.

Die Analyse der Dokumente lieferte nachträglich betrachtet sehr gründliche Hintergrundinformationen zur Strategieentwicklung der Sozialregion Thal – Gäu und zum besseren Verständnis der Situation der Mitarbeitenden.

### 4.2. Fokusgruppen

Die Planung und Durchführung von Fokusgruppen erstreckte sich von Mitte Juli 2013 bis Ende August 2013. Darin sind die Vorbereitungs-, Planungs- und Durchführungsphase enthalten. Das Projektteam konnte den Zeitplan, wie er in der Auftragsvereinbarung festgelegt war, einhalten.

#### **Vorbereitungsphase**

Ausgehend von der Projektskizze verschaffte sich das Projektteam erneut Klarheit darüber, was Untersuchungsgegenstand und -ziele der Fokusgruppen sein sollten:

Untersuchungsgegenstand: Ressource Wissen und Kommunikation in der Sozialregion Thal-Gäu.

Fragestellungen: Die Teilbereiche Wissensidentifikation-, Wissensnutzung- und Wissensverteilung werden konkret angesprochen.

Erkenntnisziele: Generieren der organisationalen Wissensbasis und präzise Nennung von Wissensressourcen und Ideen zur Verteilung von Wissen.

Anschliessend fand eine Auseinandersetzung bezüglich der methodologischen Orientierung der Gruppendiskussionen statt. Das Projektteam hatte sich vergegenwärtigt, dass es bei der Erhebung nicht um die Bewertung des Untersuchungsgegenstandes, sondern eher um die Gewinnung von Informationen und Ideen geht. Gemäss Reinhard Stockmann (2007) eignet sich das Verfahren der Fokusgruppen zur Entwicklung von neuen Ideen am ehesten. Weiter ist hier auch die gegenseitige Reaktion der Teilnehmenden auf ihre Diskussionsbeiträge wichtig. (S. 262-265) Diese Argumente überzeugten das Projektteam.

Weiter wurde das Projektteam durch den Geschäftsleiter darüber informiert, dass die Mitarbeitenden bereits Erfahrung mit Fokusgruppen vorweisen: Mitarbeit in Arbeitsgruppen, interne Weiterbildungen und auch in Teamsitzungen würde diese Methode angewendet.

## Planungsphase

### Diskussionsleitfaden

Die Erstellung des Leitfadens plante das Projektteam sorgfältig, denn die Ergebnisse dienten als Grundlage zur Ableitung des Handlungsbedarfes.

Vorgesehen war, dass die Teilnehmenden sich gemeinsam mit der Nutzung der Ressource Wissen auseinandersetzen, ihre persönlichen Wissensressourcen benennen und Ideen zur Verteilung des Wissens schildern. Im Hinblick auf die angestrebte Auswertung stellte sich dem Projektteam die Frage nach der Strukturierung der Diskussion. Laut Heinz Moser (2003) ist die Erarbeitung eines Leitfadens für die Auswertung von Gruppendiskussionen wichtig (S. 95). Siegfried Lamnek (1998) führt weiter aus, dass der Diskussionsleitfaden möglichst knapp gehalten sein sollte, damit die zentralen Fragestellungen angesprochen und behandelt werden können. Weiter merkt er an, dass sich der Grad der Strukturierung an den Forschungsgegenstand anzupassen hat. Er führt weiter aus, dass weitgehend durchstrukturierte Leitfäden den Zweck haben, bestimmte Aspekte des Untersuchungsgegenstandes zu beleuchten, um einen Einblick in die Thematik zu ermöglichen. Bei durchstrukturierten Leitfäden, sind die Fragestellungen bereits vorformuliert und in ihrer Reihenfolge mehr oder weniger festgelegt. (S. 87-89) Das Projektteam beschliesst einen ausgearbeiteten differenzierten Diskussionsleitfaden (Anhang E) vorzubereiten.

In einer ersten Gedankenrunde wurde festgehalten, dass es effizient wäre, Schlüsselfragen zu formulieren, welche auf sämtliche Teilbereiche (Wissensidentifikation, -verteilung- und -nutzung) anzuwenden sind. Ferner sollten die Fragen offen, einfach und möglichst eindeutig verfasst werden. Gemäss Lamnek (1998) sind Schlüsselfragen die eigentlich interessierenden Forschungsfragen, weil die Analyse auf ihren Ergebnissen später einsetzt (S. 90).

Das Projektteam entschied sich für drei Schlüsselfragen in erfolgreicher Anordnung:

Welche Ressource brauchen (verwenden) wir?

Was soll erreicht werden?

Welche Punkte sind mir wichtig?

Die Fragenreihenfolge beinhaltet voraus eine allgemeinere Frage, welche nach Lamnek (1998) den Kontext herstellen soll und anschliessend speziellere Fragen, welche Teilbereiche des Kontextes aufgreifen sollen (S. 89-91).

Dieselbe methodische Vorgehensweise wandte das Projektteam bei der Fragenfolge des Diskussionsleitfadens an:

Wissensidentifikation → Über welches Wissen verfügen wir?

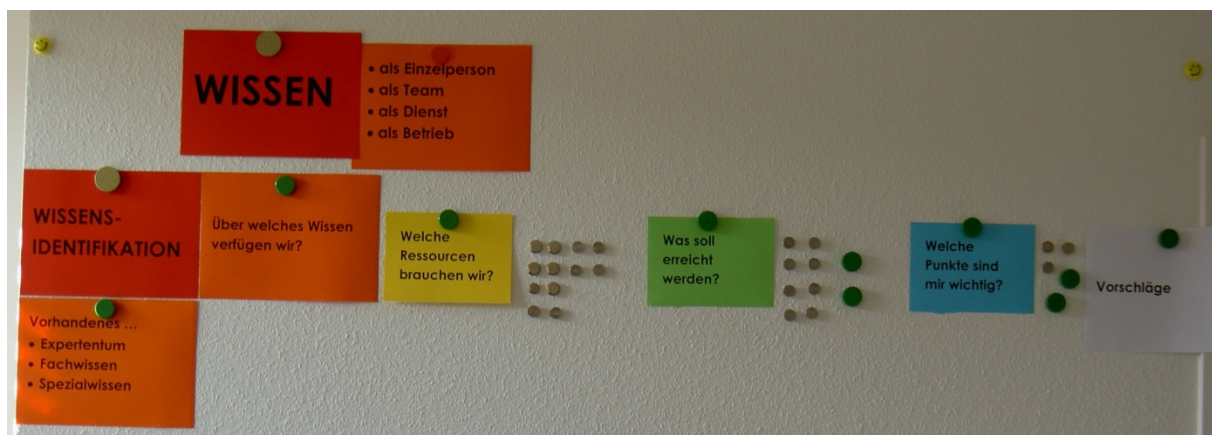
Wissensverteilung → Auf welche Art (Mittel) und Weise (Kultur) wird im Betrieb Wissen verbreitet?

Wissensnutzung → Wie machen wir Wissen für uns nutzbar?

### Gestaltung der Fokusgruppen

Bereits in der Konzeptionierungsphase im Modul 103 Projektmethodik stellte das Projektteam fest, dass die Erfassung der gewünschten Ergebnisse mittels einer „klassischen“ Fokusgruppe nicht innert der vorgesehen Zeitdauer von einer Stunde erfolgen kann. Auf Anraten von Markus Kopp entschloss das Projektteam die Diskussion interaktiv zu gestalten. Die Form war zu diesem Zeitpunkt noch ungewiss.

Nach Erarbeitung des Leitfadens entschied das Projektteam, dass derselbe mittels entsprechenden farblich unterschiedlichen Fragekarten an eine leere Wand visualisiert werden sollte. Ausgewechselt wurden jeweils die Teilbereiche.



Durch diese systematische Struktur konnten den Teilnehmenden der „rote Faden“ der Fokusgruppen vermittelt werden. Mittels der Visualisierung der Ergebnisse konnten die Teilnehmenden sich gegenseitig inspirieren und Doppelspurigkeit der Einfälle verhindert werden.

Weiter hatte das Projektteam stets die Möglichkeit klärende und vertiefende Nachfragen zu stellen und die Ergebnissicherung konnte durch bildliches Festhalten (Foto) und zusammenfassendes Protokoll gewährleistet werden.

Darüber hinaus wollte das Projektteam mit diesem Vorgehen den Teilnehmenden eine lustvolle und kreative Abwechslung zum Arbeitsalltag und einen offenen Austausch ermöglichen.

### Festlegung und Einladung der Teilnehmenden

Bereits bei der Zeitplanung beschloss das Projektteam die Wahl der Diskussionsteilnehmenden mittels pragmatischen, durch die Ferienabwesenheit und Arbeitsorte der Einzelnen gesteuertem Sampling zusammenzustellen (Marius Metzger, 2012, S. 3-5). Die Zahl der Teilnehmenden wurde auf drei bis vier festgelegt. Lamnek (1998) erwähnt diesbezüglich, dass kleinere Diskussionsgruppen vorzuziehen sind, wenn den Forschenden viel an der Meinung des Einzelnen liegt. Weiter merkt er an, dass bei kleineren Gruppen im Idealfall auf eine ungerade Teilnehmerzahl zu achten sei. (S. 101)

Die Zahl der durchzuführenden Fokusgruppen belief sich auf elf. Für das Erkenntnisinteresse benötigte das Projektteam deren acht. Somit waren „Reserven“ vorhanden, falls einzelne Gruppen nicht zustande kommen konnten oder so unerwartet verliefen, dass deren Nutzen anzuzweifeln gewesen wären.

Im Rahmen der Auftragsvereinbarung wurde festgehalten, dass die Fokusgruppen in den Räumlichkeiten der Sozialregion Thal-Gäu durchgeführt werden konnte. Da die Fokusgruppen während der Arbeitszeit stattfanden, entschied sich das Projektteam je einen Diskussionsort in Balsthal und Härkingen einzurichten. Die jeweiligen Räume waren zum einen technisch geeignet (Akustik, Projektionsflächen) und zum anderen vermittelte die Gestaltung des Raumes einen gemütlichen, warmen Eindruck. Die beiden Räume wurden bereits vor den ersten Fokusgruppen eingerichtet.

Abschliessend wurden die Teilnehmenden durch das Projektteam per Mail eingeladen. Das Mail war mit einer „Termineinladung“ (Zeit und Ort) im Outlook® verknüpft. Das Projektteam bat um eine prompte Rückmeldung (innerhalb zwei Arbeitstagen). Bei nicht fristgerechter Rückmeldung erfolgte automatisch ein Erinnerungsmail mit Aufforderung den Termin zu bestätigen.

### Ablaufplan

Die Ablauforganisation der Fokusgruppen gestaltete das Projektteam folgendermassen:

Den Teilnehmenden wurde zunächst ein Abriss über Projektentstehung, Projektgegenstand und zu entwickelnde Produkte mitgeteilt. Dies hatte zum Zweck, dass zum einen der Kontext zum Wissensmanagement hergestellt und zum anderen die Teilnehmenden über die weitere Verwertung „ihrer“ Ergebnisse informiert wurden. Danach wurden die jeweiligen Rollen und Aufgaben (Moderation / Assistenz) des Projektteams während der Durchführung erklärt. Daraufhin wurden die Teilnehmenden über den Ablauf der Fokusgruppen informiert.

Es gab drei Teilbereiche und für jeden wurde eine Fragerunde zu 15 Minuten einberechnet. In jedem Durchgang standen immer dieselben 3 Schlüsselfragen im Raum. In welcher Reihenfolge sich die Teilnehmenden diesen Fragen annahmen, wurde ihnen freigestellt. Die jeweiligen Ergebnisse wurden von den Teilnehmenden auf Mitteilungskarten geschrieben und an der Wand angebracht.

Die Ergebnisse jedes Durchganges wurden fotografisch dokumentiert, durch die moderierende Person zusammenfassend wiedergegeben und daraufhin konnte spontan ein Feedback durch die Teilnehmenden erfolgen. Abschliessend an die Fragerunden wurden sämtliche Ergebnisse und Ideen gemeinsam reflektiert und die Teilnehmenden wurden dazu aufgefordert, Rückmeldungen über die Durchführung der Fokusgruppen mitzuteilen.

### **Durchführungsphase**

Erfreulicherweise konnten zwischen dem 08. und dem 29. August 2013 insgesamt 8 Fokusgruppen mit jeweils 3 Teilnehmenden zu einer Stunde durchgeführt werden.

Eingeplant waren maximal zwei Fokusgruppen pro Tag. Die Zeit dazwischen war für eine erste mündliche Reflexion reserviert, woraus sich allenfalls Korrekturen ergaben. Es war vorgesehen, dass das Projektteam in wechselnden Funktionen die Fokusgruppen durchführten. Dabei übernahm die eine Person die Moderation und Leitung der Diskussion, während die andere Person mit der Protokollführung (stichwortartige Notizen) und dem Fotografieren der Ergebnisse assistierte. Die protokollführende Person überprüfte, dass alle wichtigen Punkte in der Diskussion vorkommen und griff ggf. mit ergänzenden Fragen in den Verlauf ein.

In der Umsetzungsphase gelang es dem Projektteam mit jeder Fokusgruppe besser, sich an dem Diskussionsleitfaden zu orientieren und den Zeitplan einzuhalten. Nach der Auswertung der zweiten Fokusgruppe wurde ersichtlich, dass ein „Fragerunde“-Beispiel von Vorteil wäre. Das Projektteam entschied die Anregung seitens der Teilnehmenden in den nächsten Fokusgruppen umzusetzen. Mit der Erarbeitung des Beispiels ging das Projektteam vorsichtig um, da die Sichtweisen und Inputs der Teilnehmenden nicht gesteuert werden sollten.

Die nachfolgenden Fokusgruppen meldeten zurück, dass das Beispiel für sie äusserst dienlich war und ihre Äusserungen dadurch nicht beeinflusst wurden.

Obwohl eine Abwechslung der Rollen Moderation / Assistenz vorgesehen war, übernahm Martin Helfenstein nach Absprache zum grössten Teil die Moderation der Fokusgruppen. Diese Entscheidung ist in den jeweiligen Stärken des Projektteams zu verorten:

Martin Helfenstein weist als Lehrer einiges an Erfahrung im Gruppensetting auf. Er verfügt über das „Fingerspitzengefühl“ zwischen Festhalten am Diskussionsleitfaden und zulassen von Flexibilität. Er leitete die Diskussion am langen Zügel, konnte jedoch die Zügel auch anlegen um Chaos zu verhindern.

Rasche Auffassung relevanter Aussagen und Argumenten ihrem Sinngehalt nach als auch differenzierte Beobachtung nonverbaler Kommunikation sind u.a. zentrale Aufgaben der Assistenz und entsprechen hingegen den Fähigkeiten von Iris Vogel. Sie begleite die Diskussion inhaltlich und formulierte die Zusammenfassung der Ergebnisse aus ihrer Sicht klar und präzise, ohne die Teilnehmenden zu verunsichern.

Abgrenzung seitens des Projektteams war im Verlaufe der Durchführungsphase ein Thema. So wurde es bei gezielten Nachfragen oftmals auf die eigene betriebsinterne Arbeitserfahrung hingewiesen: „Iris, gestern hattest du diese Problematik auch angesprochen.“ oder „Martin, letzte Woche haben wir beide über diesen Punkt gesprochen“ als auch „Ihr beide wisst doch genau wie es in diesem Betrieb läuft“. Das Projektteam nahm die Äusserung zur Kenntnis, ging jedoch nicht näher darauf ein sondern fragte erneut gezielt nach den jeweiligen persönlichen Meinungen, Deutungen und Ideen. So wurden die Teilnehmenden in ihrer Verantwortung und als Wissenstragende wahrgenommen und eine Bedürfnisorientierung konnte geschaffen werden. Dies ist dem Projektteam gut gelungen und Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigten auf, dass das neugierige Interesse an der persönlichen Sichtweise geschätzt wird.

Rückblickend kam es aufgrund der Doppelfunktionen des Projektteams nicht zu Spannungen oder Unklarheiten. Die Teilnehmenden haben das Projektteam in ihren jeweiligen Rollen und Aufgaben wahrgenommen. Diese Gegebenheit führt das Projektteam auf eine optimale Vorbereitung, die Präsenz als Team und die eigene Sicherheit betreffend den jeweiligen Aufgaben zurück.

Die Ergebnisse der Reflexionsrunde am Ende jeder Fokusgruppe zeigten dem Projektteam auf, dass das Projekt auf breites Interesse stösst und eine Weiterverfolgung anhand Empfehlungen bzw. Fol-

geprojekten gewünscht wird. Weiter bedankten sich die Teilnehmenden beim Projektteam für ihr Engagement und lobten die Form der Durchführung als auch die Gestaltung der Fokusgruppen.

Abschliessend kann festhalten werden, dass die Teilnehmenden alle sehr offen antworten. Sie liessen sich auf eine gegenseitige Auseinandersetzung ein und bekannten sich freimütig zu eigenen Wissensressourcen, Ideen und Wünschen. Für die folgende Auswertung summierte sich eine komplexe Menge an Arbeitsmaterial.

### 4.3. Datenauswertung

Die Auswertung der Ergebnisse erstreckte sich von September bis Oktober 2013. Das Projektteam konnte den Zeitplan, wie er in der Auftragsvereinbarung festgelegt war, einhalten.

#### Methodisches Vorgehen bei der Datenauswertung

Laut Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) ist das Ziel einer Auswertung, das Überindividuelle-Gemeinsame herauszuarbeiten (zit. in Otto Horst Mayer, 2008, S.47). Hierfür bieten sich verschiedenen Auswertungsmethoden an. Das Projektteam hat sich aus zeitlichen und ökonomischen Gründen für einen Vorschlag von Patricia Cole (1994) entschieden, welcher Heinz Moser in ein 3-Schritte-Modell weitergeführt hat:

- Schritt 1: Kategorisierung der Daten durch Codierung (formulierende Interpretation)
- Schritt 2: Die Verdichtung der Daten (Reduktion)
- Schritt 3: Die Explikation der Daten (reflektierende Interpretation)

( zit. in Heinz Moser, 2003, S. 122)

In der Projektablauforganisation war vorgesehen, dass Schritt eins bis drei durch das Projektteam erarbeitet und die Ergebnisse in einem Kurzbericht (Anhang D) erfasst werden. Dieser sollte der Steuergruppe überreicht werden und ihr als Hilfsinstrument zur Ableitung des Handlungsbedarfes dienen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte, das methodische Vorgehen und die darauf entstandenen Herausforderungen näher beschrieben. Damit die Auswertung in Nachhinein zurückverfolgt werden konnte, wurde jeder Schritt in einem separaten Dokument festgehalten.

#### Schritt 1: Kategorisierung der Daten durch Codierung (formulierende Interpretation)

Laut Moser (2003) handelt es sich hierbei um die Zuordnung vorliegender Aussagen zu bestimmten Kategorien (S. 122). Durch die vorgegebenen Rahmenthemen, dem durchstrukturierten Diskussionsleitfaden (Schlüsselfragen) und die interaktive Durchführungsform wurde die Zuordnung durch die Diskussionsteilnehmend selbst erbracht. Um einen Gesamtüberblick zu erhalten musste das Projektteam sämtliche schriftlichen Aussagen der jeweiligen „Runden“ auslegen, um so eine erste Struktur und Gewichtung zu erhalten. Die Ergebnisse wurden bildlich festgehalten und im Dokument mit Hypothesen vermerkt.

#### Schritt 2: Die Verdichtung der Daten (Reduktion)

Das Ziel des zweiten Schrittes liegt nach Moser (2003) darin, Hauptkategorien zu bilden und die Einzelthemen darauf zu beziehen. Dabei sollten zentrale Tendenzen erschlossen und innerhalb der Tendenzen Spannweiten festgestellt werden. (S.122) Die Benennung der Subkategorien und die Zuteilung der Aussagen in das erweiterte Kategorienschema erforderte viel Zeit. Die entsprechende Dar-

stellung des erweiterten Schemas ist unter Anhang D einsehbar.

Dieser Schritt erlebte das Projektteam als anregend und motivierend, weil die Erhebung zunehmend eine vernetzte Struktur erhielt und sich Erkenntnisse herauskristallisierten, welche grundlegend und wegweisend für den Projektauftrag waren. Die entstanden Gedanken und Beobachtungen wurden in einem Memo festgehalten.

#### Schritt 3: Die Explikation der Daten (reflektierende Interpretation)

Bei diesem Schritt geht es Moser (2003) darum, dass die Daten in Bezug auf Fachliteratur hin, verdichtet werden (122). Zusammenhänge, welche im Schritt 2 auftauchten, wurden nun mit dem theoretischen Bezugsrahmen verknüpft. Anhand dieses theoretischen Zuganges erkannte das Projektteam einiges an Möglichkeiten für Folgeprojekte. Die Ergebnisse der vorgelagerten Dokumentenanalyse hatten ihm jedoch aufgezeigt, dass durch die vorhandene Infrastruktur aktuell keine Folgeprojekte auf operativer Ebene initiiert werden konnten. Der Vergleich mit der Fachliteratur zeigte auf, dass auf strategischer Ebene notwendige Voraussetzungen dazu fehlten. Diese Tatsache musste vom Projektteam im Kurzbericht dargestellt werden. Dies sollte möglichst werteneutral formuliert werden, da die Steuergruppe im Arbeitsalltag des Projektteams die Rolle der strategische Führungsebene bzw. Praxisausbilderin einnimmt.

### 4.4. Zeitplan

Im Rahmen der Auftragsvereinbarung wurde festgehalten, dass die Ergebnisse den Mitarbeitenden in einer Präsentation Mitte November 2013 dargelegt werden. Dort sollte das Projektteam dem Geschäftsleiter die eruierten Empfehlungen übergeben.

Aufgrund der unvorhergesehenen Arbeitsausfälle eines Mitgliedes des strategischen Gremiums mussten die erste Meilensteinsitzung auf Ende Oktober 2013 verschoben werden. Aus Zeitgründen beschloss das Projektteam die Präsentation nicht mehr im Zeitplan des Projektes durchzuführen um zu gegebener Zeit gemäss Projektskizze mit dem nächsten Arbeitsschritt zu beginnen.

Die Steuergruppe wurde darüber informiert und gemeinsam wurde beschlossen, dass den Mitarbeitenden die Ergebnisse des Kurzberichtes Ende Januar 2013 vorgestellt werden.



## 5. BESCHREIBUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Nachstehend wird eine Zusammenfassung der zentralsten Ergebnisse der Datenauswertung präsentiert. Die ausführliche Präsentation der Ergebnisse findet sich im Anhang D. Die Resultate werden abschliessend durch das Projektteam angemessen interpretiert.

### 5.1. Dokumentenanalyse

#### **Beschreibung**

Die Analyse der Organisationsprozesse und ihrer Unterlagen auf die Thematik Wissen und Kommunikation hin zeigte dem Projektteam auf, dass die Ressource Wissen bei den jeweiligen Konzepten / Arbeitsabläufen nicht mitbedacht wurde. Für das Projektteam waren keine Ansätze hinsichtlich des Umgangs der Verteilung als auch Nutzung von Wissen ersichtlich. Normative, strategische und operative Aspekte fehlen. Weiter stellte sich im Verlaufe der Analyse heraus, dass die vorhandenen Konzepte, Abläufe und Prozesse noch nicht implementiert worden sind, obwohl die Konzeptionierung teilweise vor einigen Jahren einsetzte. Im Vergleich mit der Fachliteratur wurde festgestellt, dass die vorhandene Infrastruktur die interne und externe Orientierung der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag erschwert.

#### **Interpretation**

Seit der Gründung per 01.04.2008 ist die Führungsebene des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu gekennzeichnet durch rege Fluktuation. Die Vielfalt an Konzepten, Leitbilder und Organisationsprozessen, zeigen nach Ansicht des Projektteam auf, dass Strategien angedacht jedoch aufgrund des Personalwechsel nicht weiterentwickelt und implementiert worden sind. Des Weiteren wurden die Aufgabengebiete Sozial- und Mandatsdienst seit dem Gründungsjahr regelmässig aufgrund externer Einflüsse umstrukturiert.

Dahingehend bildet das Projektteam folgende Hypothese: Wenn die Aufmerksamkeit verstärkt den externen Herausforderungen der Organisation gewidmet wird, dann können organisationale Lernprozesse vernachlässigt werden.

### 5.2. Fokusgruppen

#### **Wissensidentifikation**

##### Beschreibung

Die Auswertung zeigte auf, dass in der Sozialregion Thal-Gäu viel an individuellem Wissen und Fähigkeiten vorhanden ist. Das Wissen weist eine grosse Bandbreite vor. Die Auswertung hat jedoch aufgezeigt, dass dieses Wissen oft personengebunden (Wissensinseln) ist. Dahingehend sind die Mitarbeitenden der Ansicht, dass Transparenz im Bereich der Wissensidentifikation im Berufsalltag von Nutzen sein könnte. Auf Seiten der Mitarbeitenden konnte die Bereitschaft eruiert werden, persönliche Fähigkeiten zweckdienlich im Betrieb einsetzen zu wollen. Probst et al. (2006) merken an, dass ein effektives Wissensmanagement ein hinreichendes Mass an interner und externer Transparenz schaffen muss, um die Mitarbeitenden bei den Suchaktivitäten zu unterstützen (S. 29). Die Autoren erwähnen weiter, dass Transparenz organisatorisch unterstützt werden muss (S.61).

##### Interpretation

Ausgehend von den obengenannten Ergebnissen leitete das Projektteam Handlungsbedarf für Wissensprofile der Mitarbeitenden und Wissenskarten ab. Nach Ansicht des Projektteams schafft die

gezielte Wissensidentifikation eine Wissenstransparenz, die den Mitarbeitenden in der Organisation eine bessere Orientierung liefert und einen besseren Zugriff auf das externe Wissensumfeld verschafft. Nach Probst et al. (2006) können dadurch Synergien erzielt, Kooperation geschlossen und wertvolle Kontakte geknüpft werden (S.65). Dies würde nach Auffassung des Projektteams den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Handlungsmaximen bezüglich der interprofessionellen Kooperation aus dem Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz entsprechen. Probst et al. (2006) erwähnen, dass eine effektive und mit wenig Aufwand verbundene Methode zur gezielten Identifikation die Erstellung von Expertenverzeichnissen oder Personalhandbüchern sei (S. 67). So können nach Ansicht des Projektteams Wissensinseln verbunden und zeitliche Ressourcen für die Suche nach geeigneten Ansprechpartnern für komplexe Fragestellungen erheblich gesenkt werden. Nach Eppler (1997) können auch Wissenskarten die Wissenstransparenz steigern. Wissenskarten sind nach Aussagen des Autors sowohl graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen als auch Wissensanwendungen. Neben der Transparenzerhöhung ermöglichen sie das Einordnen von neuem Wissen in Bestehendes. (zit. in Probst et al., 2006, S. 67) Mittels Strukturierung und Digitalisierung der Wissensprofile und Wissenskarten könnte, nach Auffassung des Projektteams, zum einen der Zugriff vereinfacht und zum anderen der Zugang zeit- und ortonabhängig für einen grossen Personenkreis gewährleistet werden. Diese Umsetzung würde den örtlichen Bedingungen des Zweckverbandes entsprechen.

Die obengenannten Möglichkeiten bergen auch Stolpersteine, welche mitberücksichtigt werden müssen. Probst et al. (2006) beschreiben zwei Teilungsbarrieren. Sie erwähnen, dass Transparenz auch ihre Schattenseiten hat. Mitarbeitende könnten sich gegen einen allzu offenen Umgang mit intimen Stärke- und Schwächeprofilen wehren. Es gilt daher abzuwägen, in welchen Wissensfeldern zusätzliche Transparenz einen Nutzen generiert und wie hoch der Schaden wäre, wenn entsprechende Informationen abfliessen würden. (S. 71) Weiter halten die Autoren fest, dass Mitarbeitende, welche bereits gut informiert sind, durch Offenlegung organisationaler Wissensbestände nicht gewinnen, sondern eher verlieren. Es könnte sein, dass Intransparenz für diese Mitarbeitende eine funktionale Strategie zum Erhalt der eigenen Machtbasis ist. Daher sind die entsprechenden Mitarbeitenden in den seltensten Fällen an einer breiten und einfachen Wissensidentifikation interessiert. (S.72)

Nach Probst et al. (2006) ist die Erstellung von Wissensinventaren oder die Herstellung einer umfassenden Wissenstransparenz kein Selbstzweck (S.87).

Dahingehend bildet das Projektteam folgende Hypothese: Wenn Profile der Mitarbeitenden und Wissenskarten mit organisatorischen Zielsetzungen zusammenspielen, dann erhalten diese einen Sinn.

## **Wissensverteilung**

### Beschreibung

Effizienz ist den Mitarbeitenden im Arbeitsalltag ein Anliegen und folglich wünschen sie zu wissen, wo sie welches Wissen generieren können. Weiter wurde ersichtlich, dass einige Mittel zur Wissensverteilung zur Verfügung stehen. Betreffend dieser wird das Verhältnismässigkeitsprinzip bei den Mitarbeitenden hochgeschrieben. Sie sprechen sich für Einheitlichkeit und Gleichbehandlung in Bezug auf die Wissensverteilung aus. Betreffend Wissensverteilung zeigte die Auswertung auf, dass der Fokus klar bei der eigenen Disziplin (Sozialhilfe / Mandatsdienst) liegt. Probst et al. (2006) halten fest,

dass organisatorische und technische Infrastrukturen notwendige Voraussetzungen für eine effizientere Wissensverteilung sind (S. 160).

#### Interpretation

Ausgehend von den obengenannten Ergebnissen leitete das Projektteam Handlungsbedarf im Bereich des bereits bestehenden Multiplikationsmedium OneNote® ab. Nach Ansicht des Projektteams ermöglicht die technische Infrastruktur von OneNote® einen effektiveren Umgang mit der Informationsflut und erlaubt die Verbindung verschiedener Wissensquellen und -nutzer miteinander. Nach Probst et al. (2006) bietet der Aufbau solcher Infrastrukturen eine optimale Gelegenheit um Wissensinseln persönlicher, funktionaler oder geographischer Art wieder in den gesamten Wissensfluss des Unternehmens zu integrieren (S. 152). Dies würde nach Auffassung des Projektteams sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Handlungsmaximen bezüglich der interprofessionellen Kooperation aus dem Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz entsprechen. Probst et al. (2006) fordern von der technischen Infrastruktur, dass diese in der Handhabung einfach, zeitgerecht sowie anschlussfähig ist (S. 178). Nach Ermessen des Projektteams würde OneNote® diese Kriterien erfüllen. Weiter wird das Multiplikationsmedium den geografischen und funktionalen Barrieren der Organisation gerecht. Der Übergang zu technisch anspruchsvollen Lösungen sollte nach Ansicht des Projektteams durch Trainings- und Kommunikationsmassnahmen begleitet werden. Die Investitionen in begleitende Massnahmen sind unentbehrlich, um den Mitarbeitenden die Angst vor der Veränderung zu nehmen oder ggf. auch den Spass am Neuen zu wecken. Ferner muss die Bewirtschaftung der Infrastruktur geregelt werden, damit das Programm ein effizientes und aktuelles Arbeitsinstrument für die Mitarbeitenden darstellt. Die obengenannten Punkte bedingen erheblichen Aufwand in Sach- und Personalkosten, welchen die Organisation bei einer weiterführenden Nutzung von OneNote® zu berücksichtigen hat.

Gemäss Probst et al. (2006) folgt Wissensmultiplikation einer Push-Philosophie. Darunter verstehen die Autoren, dass zentral entschieden wird, welches Wissen in welchem Umfang verteilt werden soll. Anschliessend wird dieses Wissen über klar definierte Kanäle in der Organisation verteilt. Wegweisend für die Funktionstüchtigkeit der Push-Philosophie sind die Wahl der richtigen Multiplikationsinhalte (Grundstock an Wissen) und die Auswahl der richtigen Multiplikationsmedien. (S. 151)

Dahingehend bildet das Projektteam folgende Hypothese: Wenn ein Grundstock an Wissen durch die strategische Ebene gelegt wird, dann kann die Wissensverteilung durch OneNote® weiter entwickelt werden.

### **Wissensnutzung**

#### Beschreibung

Die Ergebnisse haben aufgezeigt, dass die Mitarbeitenden sich bei der Wissensnutzung auf das Wissen ihrer Profession und deren ethischen Grundlagen berufen. Die Anwendung der Wissensnutzung ist wiederum durch Individualität geprägt. Diesbezüglich zeichnete sich bei der Auswertung ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Standardisierung und persönlicher Freiheit ab. Die Mitarbeitenden äusserten ein Interesse an „Wissensbibliotheken“, die individuell vom Arbeitsplatz aus zugänglich sind. Nach Probst et al. (2006) muss Nutzungsorientierung in allen Belangen des Wissensmanagements im Vordergrund stehen und die Bedürfnisse der potentiellen Wissensnutzenden sollten stets berücksichtigt werden (S. 175-185).

### Interpretation

Ausgehend von den oben genannten Ergebnissen leitete das Projektteam Handlungsbedarf im Bereich der Nutzungsbereitschaft ab. Nach Ansicht des Projektteams heisst neues Wissen nutzen gleichzeitig Unsicherheit zu akzeptieren und unbekannte Wege einschlagen. Nach Probst et al. (2006) muss das persönliche Arbeitsumfeld die Anwendung des Neuen unterstützen und die Bereitschaft zur Nutzung von Wissen auf individueller und kollektiver Ebene fördern (S. 177). Dies würde nach Auffassung des Projektteams den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Handlungsmaximen bezüglich der interprofessionellen Kooperation aus dem Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz entsprechen.

Probst et al. (2006) hält fest, dass die Nutzung von betrieblichem Wissen anhand verankerter Prozesse gesichert werden muss. Für ein Unternehmen stiftet nur genutztes Wissen einen Nutzen. (S. 168) Weiter merken die Autoren an, dass Organisationen im Dienstleistungssektor von der Nutzung des Wissens ihrer Mitarbeitenden und der Qualität ihrer Analysen und Vorschlägen leben (S. 76).

Die Nutzungsbereitschaft seitens der Mitarbeitenden kann nach Probst et al. (2006) aufgrund Überschätzung der eigenen Fähigkeiten als auch Angst vor dem Verlust des eigenen Expertenstatus vermindert werden. Um die Nutzungsbereitschaft zu fördern, muss eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, in denen das mühsam erarbeitete Wissen auch tatsächlich genutzt und wertgeschätzt wird. (S.177)

Dahingehend bildet das Projektteam folgende Hypothese: Wenn die Nutzungs- und Bedürfnisorientierung der Mitarbeitenden miteinbezogen werden, dann ist der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens ermöglicht.

## 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Durch den Auftrag zur Visualisierung des IST-Zustandes in den Bereichen Wissensmanagement und Kommunikation und der Entwicklung von Empfehlungen möglicher Folgeprojekte erlaubte der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu dem Projektteam einen erweiterten Einblick in die Organisation. Nach der Analyse bestehender Dokumente, einer umfassenden Auswertung von acht Fokusgruppen und der Konsultation von Fachliteratur konnte der Steuergruppe die Situationsanalyse präsentiert und praxisnahe Anregungen abgegeben werden. Die Empfehlungen für Folgeprojekte sind jedoch aufgrund mangelnder Managementinstrumente nicht umsetzbar. Das Projektteam stellt fest, das organisationales Wissen in vielen Bereichen brach liegt. So werden spezifische Fähigkeiten nicht in Anspruch genommen, bestehende Fähigkeiten nicht ausreichend weiterentwickelt und spezifische Konzepte nicht entsprechend umgesetzt. Es reicht nach Ansicht des Projektteams nicht aus, dass künftig die Ideen der Mitarbeitenden besser genutzt werden sollen und dass der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu in eine lernende Organisation verwandelt werden soll. Die Organisation benötigt zunächst eine klare Sprache, welche sie hinsichtlich der Verfolgung ihrer Vision und dem Verständnis interner Prozesse unterstützt. Ein erster Schritt wäre nach Auffassung des Projektteams die Formulierung von Wissenszielen. Nach Probst et al. (2006) sorgen sie dafür, dass organisationale Lernprozesse eine Richtung erhalten und dienen den Mitarbeitenden als Leitplanke im Verlaufe dieser Suchbewegung (S. 87). Das dazu benötigte Verständnis über eigenes Wissen / Unwissen ist durch die erarbeitete Situationsanalyse vorhanden. Es liegt nun an der Auftraggeberin bzw. der strategischen Ebene dies als Grundlage für kompetenzorientierte Strategien wahrzunehmen und einzusetzen. Nach Ansicht des Projektteams würde sich dies für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu lohnen, da Wissen die einzige Ressource ist, welche sich durch Gebrauch vermehrt.

## 7. REFLEXION DER LERNERFAHRUNGEN UND ZUSAMMENARBEIT

Die Durchführung eines betriebsinternen Projektes birgt Chancen und Risiken. Das Projektteam war von Beginn an vertraut mit der Arbeitsrealität der Mitarbeitenden und den Herausforderungen, welche sich die Organisation gegenüber sah.. Die Arbeit der Projektteammitglieder an unterschiedlichen Standorten, die damit verbundene (Un-)Kenntnis der jeweiligen Teams und Führungspersonen zeigte sich als wertvoll in Bezug auf eine gesamtheitlichere Betrachtung der Situation und war hilfreich in Bezug auf das Verständnis für die Problematiken. Diese Kenntnisse bedeuten auch Gefahren, nämlich z. B. das Risiko der Betriebsblindheit, dass Vorurteile den Projektgegenstand trüben oder verfärbten könnten, mögliche Rollenkonflikte, die Abgrenzungsproblematik, denn als Mitarbeitende waren beide ja selbst betroffen etc.

Rückblickend kann gesagt werden, dass das Projektteam diese Herausforderung erfolgreich genutzt hat. Es hat nicht bloss alle Projektzeile erreicht, sondern seinen Arbeitsplatz noch einmal in einem anderen Licht erfahren dürfen indem es Einblicke in die operative/strategische Ebene und in Sachen Ressource Wissen des Betriebes eine Menge interessante Informationen erhielt.

Das Studium der Fachliteratur von Probst et al. (2006) erwies sich als äusserst interessant. Es machte beiden Projektteammitgliedern bewusst, wie sinnvoll ein professionelles Wissensmanagement für einen Betrieb sein kann, wie wertvoll die Wissensbasis, jedes einzelne Individuum als wissenstragende Person ist und dass damit eine fachgerechte und professionelle Klientenarbeit einerseits, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das allgemeine Arbeitsklima andererseits gefördert werden kann.

Durch die Erfahrungen und Erkenntnisse in der Projektarbeit werden die Projektmitglieder zukünftig (z. B. bei Stellenantritten) Infrastrukturen, Leitbilder und Konzepte äusserst sorgfältig studieren. Sie hat sie dahingehend sensibilisiert, wie wichtig eine Strukturierung des Arbeitsumfeldes durch die Organisation zur Bewältigung des anspruchsvollen Arbeitsalltages ist.

### **Zusammenarbeit im Projektteam**

Ganz zu Beginn wurde die Entscheidung getroffen, dass keine Projektleitung installiert werden soll. Im Wissen, dass dies riskant sein und Konfliktpotential bergen kann, umgekehrt ein hierarchischer Aufbau aber auch nicht davor feilt, dass Konflikte entstehen, wollten beide gemeinsam als „Team“ agieren, sich besprechen, austauschen, aushandeln und entscheiden. Hierauf sollte ein besonderes Auge darauf gehalten werden. Zum einen, weil durch diese Entscheidung der Erfolg des Projektes nicht gefährdet werden sollte, denn dies wurde im Unterricht durch die Dozierenden im Bereich der Teamentwicklung als möglicher Stolperstein thematisiert und zum anderen auch deshalb, weil nach dem Projekt beide Teammitglieder weiter betriebsintern miteinander zusammenarbeiten müssen. Im Unterricht wurde auf die Phasen nach Schiersmann, Christiane & Thiel Heinz-Ulrich (2000) hingewiesen (S. 253). Eine Konfliktphase trat jedoch nie ein. Auf der Suche nach Erklärungen können folgende Hypothesen gebildet werden:

- Respektvoller Umgang: Die Teammitglieder begegneten sich stets auf Augenhöhe. Es entstand ein „Wir-Gefühl“, in welchem sich beide Mitglieder als gleichwertige Teile verstanden und sich niemand wichtiger nahm. Nach aussen wurde stets als „wir“ oder „uns“ aufgetreten.
- Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme: Beide zeigten sich bereit, Verantwortung zu übernehmen und zu tragen.

- Hilfsbereitschaft: Traute sich jemand etwas nicht zu oder war nicht im Stande etwas auszuführen, sprang die andere Person ohne wenn und aber ein. Wenn jemand kurzzeitig in einer Krise steckte, versuchte die andere Person die erste wieder aufzurichten.
- Zielorientierte Arbeit: In schwierigen Situationen wurden die Ziele verstärkt in den Fokus genommen. Wenn sich Ergebnisse zeigten, die sich als Mitglied des Projektes durchaus ohne Emotionen betrachten liessen, als Mitarbeitende der betroffenen Organisation aber sehr wohl Frustrationspotential bargen, gelang es dem Projektteam immer wieder durch Reflexion den Fokus objektiv auf die Projektziele zu lenken und sich so betreffend der Projektarbeit abgrenzen zu können.
- Lösungsorientierte Arbeit: Verlieft etwas nicht nach Wunsch, wurde nicht nach Schuld gefragt, sondern nach dem Umgang mit der Situation und ein mögliches weiteres Vorgehen gesucht.
- Ständiges Reflektieren: Immer wieder wurde darüber reflektiert, was im und um das Projekt herum lief. So konnten z. B. Stärken und Schwächen beider Mitglieder aufgedeckt und für die gemeinsame Arbeit berücksichtigt werden. Weiter konnte in diesem Austausch gegenseitig aufgezeigt werden, wie gewisse Begebenheiten beim anderen ankamen, aufgenommen und interpretiert wurden. Dies schaffte Verständnis und die Möglichkeit ein ganzheitlicheres Bild der Situation zu schaffen (z. B. für die schwierige Situation, in welcher sich die Organisation zurzeit befindet). So konnten schwierige Situationen bestmöglich verarbeitet werden, was das „Wir-Gefühl“ verstärkte und das Team näher zusammenschweisste.

Es lässt sich also sagen, dass die Zusammenarbeit stets geprägt war durch eine offene und ehrliche Kommunikation, Transparenz, Rücksichtnahme auf die jeweilige Situation des Gegenübers, Empathie, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Optimismus.

Eine Stärke des Projektteams war auch, dass es sich von einzelnen Rückschlägen oder Wendepunkten im Projekt nicht verunsichern liess, den Fokus stets wieder auf das eigentliche Ziel zu richten vermochte, reflektierte und den Weg eisern weiterverfolgte, denn es gemeinsam zu gehen dachte.

Während des Projektes nahm die Teamentwicklung ganz natürlich ihren Verlauf, ganz nach Stärken und Schwächen der Teammitglieder. Iris Vogel nahm sich mehr und mehr der Projektorganisation an, überprüfte fortlaufend den Stand der Zielerreichung und kümmerte sich um die Koordination und Steuerung des Projektes. Martin Helfenstein seinerseits übernahm die Kommunikation mit der Steuergruppe und stellte den Informationstransfer zwischen beiden Seiten sowie der Hochschule Luzern sicher. Zudem oblag ihm das Dokumentieren und Formatieren sämtlicher Dokumente, die Berichterstattung, das Protokollieren sowie das Verwalten aller Unterlagen. Das gute Zusammenspiel machte beiden bewusst, welches Gegenüber jeweils gebraucht wird, um erfolgreich sein zu können.

Rückblickend betrachtet kann gesagt werden, dass die Zusammensetzung des Projektteams als Glücksfall bezeichnet werden kann, als ideale Ergänzung, als schöne Erfahrung und als eine Bereicherung für beide Seiten.

### **Zusammenarbeit mit der Steuergruppe**

Die Organisation Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu sieht sich derzeit mit verschiedensten internen wie externen Herausforderungen konfrontiert. Zu nennen wären hier...

... der politische Aspekt: Der Betrieb ist jung und entstand nicht aus dem Bedürfnis der beteiligten Gemeinden heraus, sondern wurde diesen vom Kanton als Wirkung einer Sozialgesetzesrevision in Form eines „Zweckverband“ auferlegt. Diese Umstrukturierung führte unter den betroffenen Gemeinden zu Widerstand, Missgunst und –trauen, was zur Folge hatte, dass es besonders in der Anfangsphase zu mehreren Leitungswechseln kam. Somit erlitt der Aufbau des jungen Betriebes immer wieder empfindliche Rückschläge. Der aktuelle Geschäftsleiter Charly Pichler ist seit Frühling 2010 angestellt. Unterdessen gibt es diverse Papiere, welche Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe etc. regeln. Der Projektgegenstand, die Analyse des IST-Zustandes, zeigte auf, dass es aber noch weiterer Abläufe, Reglementierungen, Weisungen oder Arbeitspapieren und ganz besonders einem allem zu Grunde liegenden Konzeptes bedarf, das sämtliche Anstrengungen koordiniert und die Umsetzung überwacht, damit Nachhaltigkeit garantiert werden kann. So zum Beispiel ein Leitbild, auf welches das „Konzept für die interne Information und Kommunikation“ verweist, aber bis dato noch gar nicht existiert.

... Aspekte der Führungsphilosophie: Nebst den oben erwähnten grundsätzlichen externen Herausforderungen kommt eine interne hinzu. Im Projektverlauf konnte zunehmend festgestellt werden, dass unter den Mitgliedern der strategischen Führung Uneinigkeit in der Frage herrscht, wie der Betrieb, die einzelnen Abteilungen, geführt werden sollen. Die Auswirkungen dieser Konflikte sind, unserem Ermessen nach, insofern im Arbeitsalltag zu spüren, als dass bereits erstellte Konzepte und Arbeitsabläufe keine Anwendung und so keinen Nutzen finden und versanden.

... Aspekte des Wandels: Erschwerend kam ab dem 01.01.2013 der Übergang vom alten Vormundschafts- in das neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht dazu. Diese von aussen initiierte Umstrukturierung bedeutete ebenfalls einen massiven Einschnitt in den Arbeitsalltag des Betriebes, welcher grosse Unsicherheiten mit sich bringt. Notgedrungen wurde erneut die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung absorbiert. Der Aufbau geriet nicht nur ein weiteres Mal ins Stocken, sondern durch diese strukturelle Veränderung wurde teilweise auch aufgegleistes wieder hinfällig und kann somit gar als kleiner Rückschritt bezeichnet werden.

Unter dem Gesichtspunkt all dieser aufgedeckten Schwierigkeiten, der hohen täglichen Arbeitsbelastung, den damit verbundenen fehlenden (zeitlichen) Ressourcen und der Tatsache, dass die Idee für das Projekt nicht aus dem Bedürfnis der strategischen Führung des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu heraus entstand, sondern vom Projektteam initiiert wurde, liegt es wohl in der Natur der Sache und ist nur allzu verständlich, dass bei ersteren die Priorisierung des Projekts nicht an erster Stelle stand. Aus diesem Grund bemühte sich das Projektteam, weder die Steuergruppe noch die Mitarbeitenden zeitlich zu stark mit der Projektarbeit zu belasten. Trotz allem nahm sich jedes einzelne Mitglieds stets für die Sitzung frei und engagierte sich, so weit es ihm möglich war. Ein Mitglied der Steuergruppe machte nie einen Hehl daraus, dass ihm die zeitlichen Ressourcen für eine vertiefte Beschäftigung fehlten. Dass dies aber auch bei den anderen beiden so war, machte sich bei den Meilensteinsitzungen genauso spürbar wie die Uneinigkeit in Sachen Führungsbelangen.

Bei der ersten Meilensteinsitzung vom 21.10.2013 gelang es dem Projektteam anhand der im Kurzbericht dokumentierten Resultate der Gruppeninterviews zwar den IST-Zustand und die daraus resultierenden Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufzuzeigen. Weiter gelang es den Theorie-Praxis-Transfer anhand der gewonnen Erkenntnisse durch die Analyse der Resultate mittels Studium der Theorie herzustellen und die Notwendigkeit eines Gesamtkonzeptes für den Umgang mit der Ressource Wissen und eines sorgfältig geplanten Management dessen auch in Bezug auf Nachhaltigkeit aufzuzei-



gen. Was jedoch nicht gelang, war, die Steuergruppe dazu zu bringen von ihren Konflikten abzulassen und lösungsorientiert zu arbeiten. Denn nun erwartete das Projektteam, dass seitens der Steuergruppe dahingehend Aufträge erteilt werden, lösungsorientierte Vorschläge für mögliche Folgeprojekte vorzustellen. Die Realität sah jedoch anders aus. Stattdessen verharrte die Steuergruppe darin sich gegenseitig unerschwellig Schuldzuweisung zu machen. So kam es zu drei Aufträgen, welche erst später innerhalb eines solchen Konzeptes Sinn gemacht hätten. So kam es, dass lediglich einer dieser Aufträge projektrelevant mit Bezügen zur Theorie bearbeitet werden konnte. Und hier kam nun erschwerend dazu, dass das Projektteam in einen Interessenkonflikt in ihrer Doppelrolle als Projektmitglied und andererseits als Angestellte und Untergebene kam. Als Externe hätte die Wahrnehmung dieser Konflikte ohne Weiteres angesprochen werden können. Als Untergebene war dies heikel. Die Lösung suchte das Team darin, die Aufträge etwas in Richtung Projektrelevanz zu lenken. Die Situation an sich stellte aber einen Wendepunkt im Projekt dar.

An der zweiten Meilensteinsitzung vom 20.11.2013 wurde dies dann u. a. beim Projektrückblick auch angesprochen. Es wurde der Umgang mit dem Verschieben der Präsentation besprochen und der Ball zurück an die Steuergruppe gegeben.

### **Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden**

Bei der Auftragsklärung mit der Auftraggeberin wurde befürchtet, dass die Mitarbeitenden aufgrund der hohen Arbeitsbelastung und den damit fehlenden zeitlichen Ressourcen wohl eher wenig Interesse daran haben, sich für das Projekt zu engagieren. Vereinzelt wurde dies dem Projektteam auch verdeckt mitgeteilt. Bei den Gruppeninterviews zeigte sich aber ein gänzlich anderes Bild. Die Mitarbeitenden zeigten unerwartet grosses Interesse und zeigten durchaus Bereitschaft sich für die Entwicklung der Organisation zu engagieren. Es entstanden interessante und aufschlussreiche Gespräche. Der Faktor Zeit spielte dabei nie eine Rolle und die Interviews dauerten meist länger als die eingeplante Stunde. Die Beiträge zeichneten ein deutliches Bild des IST-Zustandes des Betriebes in Sachen Wissensmanagement und Kommunikation und konnten von der Projektgruppe bestens für das Studium der Fachliteratur verwendet werden.

Auf der Suche nach Erklärungen für dieses grosse Engagement seitens der Mitarbeitenden lassen sich mehrere Hypothesen bilden. Unserer Ansicht nach könnte es sein, dass die Auswirkungen der oben beschriebenen Organisationsentwicklung sie als erst treffen. Zum anderen sind sie ebenso Spielball der Erschütterungen von aussen. Veränderungen in Form von Arbeitserleichterungen, Lösungen bei den Schnittstellenproblematiken etc. sind dringen erwünscht. Wenn nun ein internes Projektteam den IST-Zustand analysiert, die Mitarbeitenden als Experten in dieser Sache ausweist und Vorschläge zur Optimierung in Sachen Umgang mit der Ressource Wissen aus den gewonnen Erkenntnissen schöpfen will, kommen unter den Mitarbeitenden Hoffnung auf Besserung der Umstände und damit verbunden Erwartungen auf. Hier galt es sich für das Projektteam abzugrenzen und klarzustellen, dass es keinen Einfluss darauf hat, was mit den gewonnen Daten, Informationen und Erkenntnissen passiert, die Weisungsbefugnis allein bei der Steuergruppe liegt.

### **Zusammenarbeit mit der Projektbegleitung**

Dadurch, dass das Projekt im Modul 103 mit Hilfe der Dozierenden feinsäuberlich aufgegleist werden konnte, war ein Coaching bis nach der ersten Meilensteinsitzung nicht erforderlich. Mit den daraus entstandenen Weisungen erschien eine Beratung für das weitere Vorgehen notwendig. Die Projektgruppe berichtete Fr. Peter über den Verlauf des Projektes, Ergebnisse, Erkenntnisse und Erfahrungen.

## 8. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Kähler, Harro Dieter (1999). *Beziehungen im Hilfesystem Sozialer Arbeit. Zum Umgang mit BerufskollegInnen und Angehörigen anderer Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Lamnek, Siegfried (1998). *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union
- Mayer, Horst Otto (2008). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4. Auflage). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Metzer, Marius (2012). *Qualitative Forschung und Evaluation*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Moser, Heinz (2003). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Probst, Gilbert & Raub Steffen & Romhardt Kai (2006). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Schiersmann, Christiane & Thiel Heinz-Ulrich (2000). *Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Sozialbereich*. Opladen: Leske + Budrich.
- Stockmann, Reinhard (Hrsg.). (2007). *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*. Münster: Wexmann Verlage GmbH
- Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: Interact.

## 9. ANHANG

### Anhang A

	GEGENWART	ZUKUNFT
+	<u>Zufriedene Zustände</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitende der Sozialregion (Fachlichkeit, Professionalität)</li> <li>Motivation zu guter Zusammenarbeit ist vorhanden</li> <li>Veränderungsbereitschaft</li> <li>Kurze Kommunikationswege (Mail, Telefon, Anträge, ect.)</li> </ul>	<u>Gelegenheiten</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung neuer Mitarbeitenden</li> <li>Teambildung / Identifikation</li> <li>Regelmässiger Schnittstellenaustausch</li> <li>„Mustervorlagen“ bzgl. Arbeitsteilung</li> <li>Klare Abläufe führen zu Entlastung</li> </ul>
-	<u>Fehler/Missstände/Probleme</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation zwischen den Diensten (fehlende Austauschgefässe, fehlerhafte Rückmeldung erzeugt Spannungen, Mittel, gemeinsame Sprache fehlt)</li> <li>Prozessabläufe sind unklar (Wer ergreift Initiative für Absprache?)</li> <li>Ungenügendes Wissen über das andere Fachgebiet</li> <li>Beobachtbare Dossierbelastung</li> <li>Gewohnheiten</li> <li>Zu hohe Erwartungen an den anderen Dienst</li> <li>Keine gemeinsame „Kultur“</li> </ul>	<u>Bedrohungen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Kommunikation könnte zum Erliegen kommen (Ressourcen werden nicht mehr genutzt / erkannt)</li> <li>Zunehmende Fluktuation bei den Mitarbeitenden</li> </ul>

Rot = Kommunikationsthemen

## Anhang B

---

**Von:** Charly Pichler  
**Gesendet:** Donnerstag, 4. Juli 2013 11:56  
**Betreff:** KickOff- Projekt MD-SD-Schnittstellen Wissensmanagement und Kommunikation  
**Wichtigkeit:** Hoch

Liebe Mitarbeiter  
Liebe Mitarbeiterinnen

Unsere beiden studierenden Iris Vogel und Martin Helfenstein haben mich angefragt ob sie ein Projekt für die Sozialregion Thal-Gäu erarbeiten könnten. Wir trafen uns zu zwei Sitzungen um die Themen und das Vorgehen zu besprechen. Wir haben uns entschieden die Problematik des Wissensmanagements und der Kommunikation anzugehen. Wir stossen immer wieder an Stolpersteine welche uns in der Arbeit behindern. Es ist mir ein persönliches Anliegen unseren Betrieb zu optimieren. Dazu gehören eine gute, empathische, effiziente Kommunikation und ein nachhaltiges Wissensmanagement.  
Mit dem Vorschlag von Iris und Martin können wir einen weiteren Schritt in diese Richtung machen. Dies ist natürlich nur mit Eurer Mithilfe möglich.

Iris und Martin werden euch eine **Einladung per Outlook** zustellen, diese bitte möglichst rasch bestätigen und bitte mitmachen.

Wie dies genau abläuft, könnt Ihr im beiliegenden Blatt entnehmen.

*Iris und Martin ich danke euch herzlich für euer Engagement für die Sozialregion und die grosse Arbeit die ihr schon geleistet habt und noch leisten werdet!  
Für das gute Gelingen wünsche ich euch viel Kraft und Erfolg*

Freundliche Grüsse



Charly Pichler  
Geschäftsleiter  
[charly.pichler@sozialregion.ch](mailto:charly.pichler@sozialregion.ch)

Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu  
Fröschengasse 7, PF 34  
4624 Härkingen

Die in dieser E-Mail enthaltenen, vertraulichen Informationen sind für den exklusiven Gebrauch durch den namentlich bezeichneten Empfänger bestimmt. Alle anderen Personen werden informiert, dass die Benutzung sowie Veröffentlichung, Reproduktion oder das Weiterleiten dieser Information untersagt ist. Wenn Sie diese E-Mail aufgrund eines Fehlers erhalten haben, bitten wir Sie höflich, uns dies sofort mitzuteilen und die Mail zu löschen. Danke.

## Anhang C

# Informationsblatt



## Projekt MD-SD-Schnittstellen

### Wissensmanagement und Kommunikation



#### Worum geht's?

Im Rahmen unserer Ausbildung an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit realisieren wir ein Projekt. Im Mai wurde seitens der Geschäftsleitung entschieden, dass wir dies intern im Zweckverband Sozialregion Thal – Gäu durchführen können. Der Fokus wird auf die Bereiche Wissensmanagement und Kommunikation gerichtet.

#### Was wird gemacht?

Das Projektteam will den IST-Zustand der Ressource "Wissen" anhand einer Situationsanalyse erheben und diese mit Augenmerk auf die Wissensidentifikation, -nutzung und -verteilung hin untersuchen. Die Erkenntnisse werden dokumentiert und bilden die Basis für Empfehlungen betreffend Optimierungsmöglichkeiten und Folgeprojekten.

#### Wann läuft es ab?

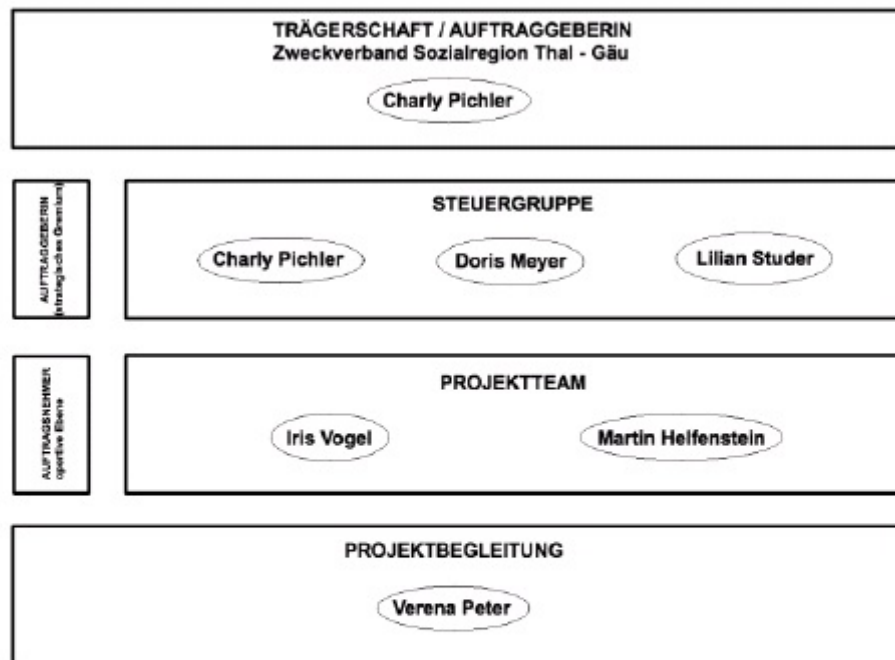
Das Projekt dauert von Anfang Juli bis Ende Dezember 2013. Für euch Mitarbeitende gibt es zwei Mitwirkungstermine, einmal im August wie auch im November – mit Einladungen.

#### Was schaut dabei heraus?

Die Evaluation der Ergebnisse und die daraus gewonnen Erkenntnisse werden in einem Projektbericht verfasst, der zum einen unser Leistungsnachweis des Projektmoduls darstellt und zum anderen als Grundlage für Folgeprojekte dient.

### Wie sieht die Projektorganisation aus?

Die strategische Ebene verfügt über inhaltliche Mitgestaltung und Weisungsbefugnis betreffend weiterem Vorgehen / Empfehlungen. Die operative Funktion obliegt dem Projektteam. Dieses entfaltet die Hauptaktivitäten.



Wir, das Projektteam, freuen uns diese Herausforderung und sind gespannt auf eure Impulse im Verlauf des Projektes.

Ein grosses Dankeschön bereits im Voraus.

Iris Vogel und Martin Helfenstein



## Anhang D

Projekt MD-SD-Schnittstellen  
Situationsanalyse Wissensmanagement und Kommunikation  
Juli – Dezember 2013  
Iris Vogel, Martin Helfenstein  
HSLU Soziale Arbeit



### Auszüge aus dem Kurzbericht

#### Analyse vorhandener Dokumente und Prozesse

Die im Betrieb vorhandenen Dokumente und Prozesse wurden auf die Bereiche Wissensidentifikation, -(ver-)teilung und -nutzung hin untersucht.

Folgende Dokumente wurden analysiert:

- Konzept für die interne Information und Kommunikation
- Informationskonzept (als Teil des oben genannten Konzepts)
- diverse Prozesse im Bereich Doppelmandat

Das Konzept für die interne Information und Kommunikation ist weitestgehend umgesetzt. Beim Studium der Unterlagen waren für uns jedoch keine Ansätze einer Integration von Wissensmanagement ersichtlich. Wissensziele finden keine Erwähnung.

Diverse Konzepte, Abläufe, Prozesse scheinen nicht genügend implementiert, da sie in keinem Gruppeninterview erwähnt wurden oder im persönlichen Berufsalltag nur wenig Fuss fassten.

### ERGEBNISSE AUS DEN GRUPPENINTERVIEWS

#### 1.1. Wissensidentifikation

##### 1.1.1. Welche Ressourcen brauchen (verwenden) wir?

Bereich 1 (betriebliches Fachwissen): Rechtsfragen/Gesetze, Jugendgericht, Massnahmenvollzug Jugendliche/Erwachsene; Umgang mit psychisch kranken Klienten (Praxis u. Weiterbildung), Sozialpädagogik Heimwesen, Jugendarbeit, Zusammenarbeit mit Kindern, Schulwesen; Familien-/Strafmediation, Paar-/Familienberatung, Gesprächsführung; Sozial-/Sachversicherungen, IPV, IV; Intake, SH aufnehmen/abschliessen; Arbeitsverträge, Lohnabrechnungen; Telefontraining; Amtsvormundschaft; KLIB; Zahnarzt (admin. Fachwissen); Arbeitsagogik; Gender und Frauenarbeit; Entwicklungshilfe 3. Welt

Bereich 2 (Erfahrungswissen): kaufm. Grundausbildung, Buchhaltung, Debitoren-/Kreditoren, Controlling, Steuerwesen; admin. SA, Telefon, Schalter, Kundenkontakt allgem.; IT-Wissen (Excel, Word); Arbeitserfahrung Kt. AG/BE/SO, Pro Infirmitas, langjährige Mitarbeitende; Vernetzung andere Fachstellen (Mütter-Väter-Beratung), Institutionen Arbeitsintegration, soz. Institutionen Stadt/Kt. BE, multidisziplinäre Zusammenarbeit, SH-Wissensmanagement; KK-System erarbeitet/organisieren

Bereich 3 (persönl. Ressourcen): Lebenserfahrung, eigene Erfahrung als Mutter/Partner und Familienfragen; deutsche/türkische Muttersprache, Verständnis für Fremdsprachige; Spontanes aus 'Dale Carnegie', Bewegung/Ernährung im beruflichen Alltag; Politik

##### 1.1.2. Was soll erreicht werden?

Bereich 1 (Team): Zusammenarbeit, kompetente Kolleginnen/-en für Austausch,

fachkompetente Unterstützung, aktuelle Hilfsmittel, kompetente MA mit Spezialwissen, hilfsbereit, gute Kommunikation, Missverständnisse vermeiden; Zusammenhalt, gegenseitige Achtung und Toleranz, Vertrauen, Ehrlichkeit, Motivation/Gesundheit/Freude am Job, Wertschätzung, Rückhalt, Wahrnehmung der Ressource MA, Zufriedenheit

Bereich 2 (Betriebliches): Effizienz, Spezialistinnen/-en führen entsprechende Arbeiten aus, Vermeidung von Doppelspurigkeiten/Fehlern, Genauigkeit, Kosten tief halten; Wirkung nach aussen, Fachkompetenz erhöhen, Ziele stecken/erreichen, Weiterentwicklung, Sicherheit, Selbständigkeit; Ressourcen ausschöpfen, wichtige Informationen für jeden nutzbar/zugänglich zu machen

Bereich 3 (Klienten): Beziehungsaufbau; Vertrauensverhältnis aufbauen; Anerkennung kleiner Schritte; Verhalten des Klientels besser nachvollziehen; Wissen gibt Hilfe und Erleichterung in Arbeit mit Klienten; Beratung in Muttersprache; unbürokratische Hilfe; Klienten so schnell als möglich ablösen

#### 1.1.3. Welche Punkte sind mir wichtig?

Bereich 1 (Team): gute Teamarbeit, motivierte/gesunde MA, Wissensaustausch untereinander, MA helfen können, Entlastung von SA, Sozialkompetenz, Empathie MA, Respekt, Wahr-/Ernstnehmen, Zufriedenheit, Offenheit

Bereich 2 (Betriebliches): Bild unserer Stelle nach aussen, Basiswissen für alle, Einheit, regelmässiger/aktueller Informationsfluss, Wissen welche Person über welches Wissen verfügt; Effizienz, optimaler Ablauf, gute Qualität unserer Arbeit, exaktes Arbeiten, Sicherheit, gute Beratung am Schalter (weniger Dossiers), korrekte Aufnahme der SH-Fälle im System, Auslagen des SD optimieren

Bereich 3 (Klienten): optimale Begleitung, Nachvollziehbarkeit der Situation in welcher sich der KL befindet, Empathie, Eigenverantwortung fördern, Empowerment, zufriedene KL aufgrund meiner Rat-/Vorschläge etc., Ziel zusammen erarbeiten (was will KL?), zielorientiertes Arbeiten; hinter dem, was gemacht wird, stehen

#### 1.1.4. Vorschläge:

Klausurtag mit ext. Personen; Inter-/Supervision; Schulung Intake; klare Aufgabengebiete/-verteilung; klare Hierarchie

#### 1.2. Wissens(ver-)teilung

##### 1.2.1. Welche Ressourcen brauchen (verwenden) wir?

Bereich 1 (direkte Kommunikation): Teamsitzung; zwischen Tür und Angel, offene Tür, Diskussion unter Kolleginnen/-en, Einzelgespräch, pers. Kontakt suchen, Erfahrungen von MA welche schon lange im Betrieb sind; Kaffeepause; Intervention; Telefon; Fallbesprechung, interne Besprechungen; ASO; wöchentl. Besprechungen mit Bereichsvorgesetzten

Bereich 2 (indirekte Kommunikation): Zirkulationsschreiben; KLIB-Pendenz; E-Mail; Post-ist; Internet; SKOS-Richtlinien; Handbuch SH; int. Richtlinien; Weiterbildung

Bereich 3 (Konzepte): Wissensmanagement; OneNote; Informations-/Kommunikationskonzept



1.2.2. *Was soll erreicht werden?*

Bereich 1 (Zusammenarbeitsweise): rascher Austausch (Telefon), sofortiges Antworten, hohe Erreichbarkeit (schr., mündl.), für direkte Anfragen gezielt Personen anfragen, effizient arbeiten, Arbeitserleichterung

Bereich 2 (Kultur): Wissensaustausch/-streuung, Vermeiden von Gerüchten, regelmässiger Austausch (SA – SB) in Bezug auf KL-Arbeit, Austausch unter SB, Austausch/Offenheit bei Diskussionen (Teamsitzung), Ehrlichkeit, Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Wahrnehmung der Befindlichkeit, Beachtung des Zwischenmenschlichen Austausches

Bereich 3 (Ethik): Gleichbehandlung trotz Individualisierung, gesetzeskonformes Handeln, minimales Grundwissen der MA auch auf Fachgebiet welches nicht ihr Hauptgebiet betrifft, Vollständigkeit weitergereichter Unterlagen betriebsintern, Professionalität

Bereich 4 (Wissensstand): Wissen für alle, Beschlüsse werden verschriftlicht, alle haben gleichen Wissensstand (zeitgleich), abrufbares Wissen, Wissen ständig erweitern  
funktionierende Infrastruktur; zufriedenstellende Lösung/Antwort/Weg

1.2.3. *Welche Punkte sind mir wichtig?*

Bereich 1 (Zusammenarbeitsweise): gegenseitige Unterstützung, persönliche Kommunikation/Info durch Leitung, Austausch im Team, persönlicher Austausch, Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit

Bereich 2 (Struktur): alle arbeiten nach dem gleichen System, effizienter Arbeitsablauf (alle Angaben einhalten), möglichst alle informieren (E-Mail), Verhältnis-mässigkeitsprinzip (so wenig wie möglich aber soviel wie nötig)

Bereich 3 (Aktualität): aktuelles anwendbares Wissen, neue Infos zu erhalten, alle sollen profitieren können

Bereich 4 (Zeit): schnelle Informationsbeschaffung  
funktionierende Infrastruktur (Telefon, Mail, Computer)

1.2.4. *Vorschläge:*

Bereich 1 (Informationsaustausch): Wissensmanagement für alle, monatliche Infos betr. Zweckverband, Zugang zu den Protokollen, interdisziplinäre Zusammenkunft, mehr mündl. Kommunikation  
Wissen muss für alle zugänglich sei (einheitliche, aktualisierte Arbeitsplatzdokumentation); neue Telefonleitung; Supervision; Platz für Psychohygiene (Teamsitzung)

1.3. *Wissensnutzung*1.3.1. *Welche Ressourcen brauchen (verwenden) wir?*

Bereich 1 (persönlich): Ablage wichtiger Infos nach Themen, Hängeregister nach Themen, A-Z-Mappen, eigene Ordner, eigene Dokumentation, E-Mail-Themenordner, PC-Ordner mit Dateien, Telefonkontaktbuch (Institutionen), Info-listen, Hefte, Aktennotizen, bei ehem. KL nachschauen, Print-Screen, Notizen, Unterlagen aus CAS

Bereich 2 (Standards): Handbücher, Reglemente, interne Richtlinien, SKOS-Richtlinien, gelber Ordner, Verordnungen, ZGB, Merkblätter, Zirkulationsmappe,

Rundmail, OneNote, Teamsitzung SH (Frage-Antwort-Halbstunde); Fachliteratur, Internet, Homepages (admin.ch, AKSO), gemeinsame SH-Fachliteratur

Bereich 3 (ext. Unterstützer): Fachpersonen, Diartis, Veranstaltungen  
eigene Erfahrungen einbringen; Wissen und Erfahrung der Arbeitskollegen; Prioritäten setzen; persönliche Abgrenzung/Psychohygiene

#### 1.3.2. Was soll erreicht werden?

Bereich 1 (Standards): Arbeitsabläufe einheitlich, Anwendung in der tägl. Arbeit, Arbeitsbereich gleicher Ablauf

Bereich 2 (Wissensstand): alle sollten Zugriff auf alles Wissen haben, Unabhängigkeit von Einzelpersonen, gemeinsames individuelles Wissen nutzen, persönliches Wissen soll an (neue) MA weitergegeben werden

Bereich 3 (Effizienz): Zusammenarbeit, Zeitersparnis, schneller Zugriff zu wichtigen Infos, jederzeit Zugriffsbereit, wissen wo man sich in angemessener Zeit Antworten holt, ich muss nicht lange suchen um meine Fragen beantworten zu können

Eindruck nach aussen; bessere Vertretung bei Ferien/Krankheit; Spezialisierung auf bestimmten Gebieten; Professionalität; Effektivität; Wissen erhalten

#### 1.3.3. Welche Punkte sind mir wichtig?

Bereich 1 (Standards): Weiterbearbeitung erleichtern, roter Faden bei der Arbeitsausführung, Arbeitsablauf optimieren, einheitliche Abläufe, OneNote-Wissen durch alle abrufbar und ergänzend

Bereich 2 (Zusammenarbeitsweise): Fachaustausch, schnell an Infos kommen, kennenlernen andere Sichtweisen/Gesichtspunkte, Verbesserung meiner Kompetenz; Mitarbeiter SA nicht belasten, möglichst in kurzer Frist und ohne grosse Störung an eine Antwort/Lösung/Ziel kommen

Bereich 3 (Verbindlichkeit): Termine einhalten, Beantwortung meiner Fragen  
Eindruck nach aussen; Individualität; Umsetzung/Anwendung in Klientenarbeit; selber wissen wo ich nachschauen/mich informieren kann; Freude an der Arbeit

#### 1.3.4. Vorschläge:

Sammelstelle, zentrale Bibliothek Fachliteratur/Fachzeitschriften, „Wikipedia“ (fachliche Spezialitäten, Sondersituationen); Budget für Weiterbildungen, finanzielle Mittel für Supervision, Weiterbildung/Schulung (30' in Teamsitzung), Festigungskurs OneNote, Workshops; Newsletter; spezifische Wichtigkeitsmarkierung bei E-Mails

## Anhang E

### Diskussionsleitfaden

Zeit	Dauer	Gegenstand	Bemerkungen/Beispiele	Material
00:00	10'	<u>Begrüßung und Erklärung</u> x Worum geht es heute? (Ziele) x Ablauf x Vorgehensweise	Infoblatt, Wissensressource MA 3 Durchgänge, gleicher Ablauf 1 Blatt/Input; bereit legen, sofortiges aufhängen	x Papier "Vorbereitung Gruppeninterviews" x Stoppuhr
00:10	15'	<u>1. Durchgang</u> Themenbereich WISSENSIDENTIFIKATION Über welches Wissen verfügen wir?	Wissen aus Aus- und Fortbildungen, Hobbies, Beziehungen, Familienbetrieben, ...	x vorbereitete Mittei- lungskarten x Schreibstifte x Befestigungsmaterial x Fotoapparat
	3'	x Welche Ressourcen brauchen wir?	Recht, Sucht, Mediation, Sozialversicherungen, Steuern, (Regional-)Politik, Schulwesen, Umgang mit psych. Beeinträchtigten, ...	
	3'	x Was soll erreicht werden?	Ressourcenerschließung, Effizienz, Experte sein, Sicherheit in der Arbeit, ...	
	3'	x Welche Punkte sind mir wichtig?	Professionalität, Kompetenz, Unterstützung für MA	
	3'	Zusammentragen der Ergebnisse		
	3'	Diskussion/Ergänzung/Vorschläge (fotografisches Festhalten des Ergebnisses)		
00:25	15'	<u>2. Durchgang</u> Themenbereich WISSENS(VER-)TEILUNG (Bereich Kommunikation) Auf welche Art (Mittel) und Weise (Kultur) wird im Betrieb Wissen verbreitet?		x vorbereitete Mittei- lungskarten x Befestigungsmaterial x Fotoapparat
	3'	x Welche Ressourcen brauchen wir? (Mittel)	Mittel wie Teamsitzung, Protokolle, interdisziplin. Treffen, Gespräche unter 4 Augen, E-Mail, Telefon, OneNote, Monatsinfos (cpi-Mails), ...	
	3'	x Was soll erreicht werden? (Kultur)	Fachaustausch; wissen, wo/bei wem ich an welches Wissen gelange; Zugang zu vorhande- nem Wissen für alle; alle werden auf denselben aktuellen Wissensstand gebracht, ...	
	3'	x Welche Punkte sind mir wichtig? (Kultur)	Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit, Resonanz, Erreichbarkeit, strukturiert, koordiniert, formell, ...	
	3'	Zusammentragen der Ergebnisse		
	3'	Diskussion/Ergänzung/Vorschläge (fotografisches Festhalten des Ergebnisses)		

00:40	15'	<u>3. Durchgang</u> Themenbereich WISSENSNUTZUNG Wie machen wir Wissen für uns nutzbar?	x vorbereitete Mitteilungskarten x Befestigungsmaterial
	3'	x Welche Ressourcen brauchen wir?	interne Richtlinien, Muster-/Unterlagensammlung (Hängeregister, Ordner, ...), Fachbücher, ...
	3'	x Was soll erreicht werden?	Weitergabe von Wissen an MA, Effizienz, Angleichung von Fachwissen/Weiterbildung, Angleichung/Einheitlichkeit, Erleichterung der Arbeitsprozesse, ...
	3'	x Welche Punkte sind mir wichtig?	Optimierung; roter Faden; wissen, wo suchen; Fragen klären; ...
	3'	Zusammentragen der Ergebnisse	
	3'	Diskussion/Ergänzung/Vorschläge (fotografisches Festhalten des Ergebnisses mit Teammitgliedern)	
00:55	5'	<u>Abschluss</u> kurze Rückmeldung (Feedback) Bedanken für Mitarbeit Verabschiedung	